



مركز البحوث

التدريب للقيادة

كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم

المحررون
مارشال غولد سميث
لورانس لاين
إلياسا فريس

ترجمة
سيف بن عبد العزيز السيف
راجع الترجمة
د. مازن بن فارس رشيد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

التدريب للقيادة

كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم

المحررون

مارشال غولد سميث

لورانس لاين

إلياسا فريس

ترجمة

أ. سيف بن عبدالعزيز السيف

راجع الترجمة

د. مازن بن فارس رشيد

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

بطاقة الفهرسة

⑦ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٧هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

سميث، مارشال غولد

التدريب للقيادة (كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم)

سميث، مارشال غولد - سيف بن عبدالعزيز السيف - الرياض ١٤٢٧هـ

٥٢٠ ص ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-١٤٨-٩

١ - القيادة الإدارية ٢ - التدريب أ. السيف، سيف بن عبدالعزيز (مترجم)

ب. العنوان

ديوى ٣٥٠,٠٠٧٤ ١٤٢٧/٣٠٠٥

رقم الإيداع: ١٤٢٧/٣٠٠٥

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-١٤٨-٩

هذه ترجمة لكتاب:

COACHING FOR LEADERSHIP

How the World's Greatest
Coaches Help Leaders Learn

Edited by
Marshall Goldsmith
Laurence Lyons
Alyssa Freas

© 2000 by Jossey-Bass/pfeiffer

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٩	مقدمة
١٤	تمهيد
٢١	كلمة شكر
٢٢	ملاحظة شخصية
٢٣	سير المحررين
٢٤	السير الذاتية للمشاركين في هذا العمل
٣٩	الجزء الأول: أساسيات التدريب
٤١	١ - التدريب في صميم الإستراتيجية - لورانس لينوس
٦٩	٢ - التدريب من أجل التغيير السلوكي - مارشال غولد سميث
٧٩	٣ - تدريب المديرين التنفيذيين لتحسين أداء العمل - إلياسا إم فريس
١٠١	٤ - أسس ونطاق تدريب الرؤساء التنفيذيين - إليزابيث وجيفورد بينشوت
١٢٩	٥ - التدريب والاستشارات: هل يعنى الشئ نفسه؟ إيجار شاين
١٤١	الجزء الثاني: النور والهوية
١٤٣	٦ - تدريب المدربين - ريتشارد بيكهارد
١٤٩	٧ - مرآة القيادة: لماذا يجب على أتباعك؟ ريتشارد ليدر
١٥٩	٨ - عندما يكون القادة مدربين - جيمس كوزين وبارى يوسنر
١٧٣	٩ - تكوين فرق عمل نون إهدار الوقت - مارشال غولد سميث وهوارد مورغان
١٨٣	١٠ - عندما تصبح مدرباً للفرق التي تقودها - توماس كرين
١٩٥	١١ - كيف تجعل العلاقات التدريبية تحقق أفضل النتائج للمتدرب - دون كريسمون وكيري لارسون

- ١٢ - التدريب بالمشاركة - تشيب بيل ٢٠٧
- ١٣ - التدريب من القاعدة - ديباك (ديك) سيثي ٢٢٢
- ١٤ - القيادة والسلطة: تحمل المسؤولية هو الذي يحدد الفرق بينهما - بروس لويد ٢٢٩
- ١٥ - البدء بنكاه: شرح أهداف التدريب وأنواره - روبرت ويدرسبون ٢٤٩

الجزء الثالث: مراحل انتقالية سريعة

- ١٦ - تدريب الرئيس التنفيذي أثناء المراحل الانتقالية - ديف يولرش ٢٨١
- ١٧ - فترة تدريب القيادة - جيمس بلاسكو ٢٩٢
- ١٨ - إستراتيجيات تعليمية للقيادة المعينين حديثاً - جولى جونسون ٣٠٥
- ١٩ - التطوير المستمر بدلاً من التدريب - ليز تاك وتوم هينزلان ٣١٧
- ٢٠ - إعادة صياغة السلوكيات وعادات العمل الحالية - ديفيد آلن ٣٢٢
- ٢١ - التطوير الوظيفي للجميع: فى أى وقت وفى أى مكان - بيفرلى كاي ٣٢٩

الجزء الرابع: الأساليب العملية والتطبيقية فى التدريب

- ٢٢ - القيادة الوظيفية والتدريب العملى الخاص بالأداء - باول هيرسى وروجر شيفالير ٣٥٢
- ٢٣ - متابعة تنفيذ الاستشارات هو أحد أساليب التدريب المؤدى إلى تطوير الأداء - فيكتوريا غوثرى وجون إلكساندر ٣٦٥
- ٢٤ - سرعة اتخاذ القرار: الهدف الأسمى للتدريب - آلن فاين ٣٧٧
- ٢٥ - تدريب القادة بطريقة (٢×٣) والحصول على تغذية مرتدة - بيرت ديكر ٣٨٩
- ٢٦ - أنوات التفاعل الشخصى للقيادة - جودث بارنويك ٤٠٩
- ٢٧ - تدريب الآخرين لكي يتقبلوا التغذية المرتدة - جوى فولكمان ٤١٩
- ٢٨ - التدريب من أجل التغيير التنظيمى - بيل هوكنز وتوم بيتي ٤٣١
- ٢٩ - المعوقات الرئيسية الثلاثة فى العلاقات التدريبية - ديفيد نويز ٤٤٢

الصفحة	الموضوع
٤٥١	الجزء الخامس: توسيع مجال النطاق الوظيفي
٤٥٢	٣٠ - عندما تكون قائداً إدارياً عالمياً مؤثراً - جيرمي سالونز ومايا هوغان وكارلوس مارين وألاستير روبنسون
٤٦٥	٣١ - شركة ستانلي الدولية - حالة دراسية لفرع أمريكا اللاتينية - روبرت فلور
٤٨١	٣٢ - التدريب في بيئة عمل متنوعة الأعراق - روزفيلت توماس
٤٩٢	٣٣ - تدريب الرؤساء التنفيذيين العالميين: نساء يحققن تفوقاً على المستوى العالمي - نانسي إدلر
٥٠٥	٣٤ - تدريب الموظفين الأحرار (الموهوبين) - مارشال غولد سميث وأيان سومرفيل وكاثي غرين بيرغ - ولت
٥١١	المراجع
	أولاً - الرسومات والمعروضات:
٩٤	١-٣ شركة كهرباء ألاباما تجعل تدريب الرؤساء التنفيذيين جزءاً من خططها الإستراتيجية للمحافظة عليهم
٩٦	٢-٣ البرامج التدريبية لشركة فورد الموجهة للقيادات الإدارية تحقق فوائد فورية للرؤساء الذين شاركوا في هذه البرامج
٢٦٢	١-١٥ عناصر موضوعية لتحديد احتياجات التدريب
٤٢٨	١-٢٨ قصة كالبيرز (calpers)
٤٦٥	٣١ - شركة ستانلي الدولية - فرع أمريكا اللاتينية
٤٧٨	٣١-٢ منظومة قيم ستانلي الدولية

الصفحة

الموضوع

ثانياً - البيانات:

٥٢	١-١ نموذج التدريب الإستراتيجي
٨٦	١-٢ الإرشادات للتأكد من تحقيق النتائج المتوقعة
٨٧	٢-٣ بعض الأسئلة التي تطرح في مرحلة الإعداد الإستراتيجي
١٠٣	١-٤ التطوير المتلائم (المتكامل)
١٥٤	١-٧ مرآة القيادة
١٥٦	٢-٧ إعطاء الدرجات وتفسيرها
١٧٧	١-٩ عينة لاستطلاع رأى مصغر
٢٠٤	١-١١ كيف نحقق أعظم الفوائد من تدريب القادة؟
٢٠٧	١-١٨ تغيير المتطلبات لتحقيق النجاح
٢٢٤	١-١٩ النموذج التدريبي لتطوير أداء القيادة
٢٥٤	١-٢٢ دورة تقييم الأداء
٢٥٦	٢-٢٢ نموذج للقيادة الوظيفية
٢٥٩	٣-٢٢ استعداد وميول الموظفين
٢٦٠	٤-٢٢ اختيار الأسلوب القيادي الذي يلائم رغبة وميول الموظف
٢٦٢	٥-٢٢ المرشد التدريبي للأداء
٢٨٠	١-٢٤ سرعة اتخاذ القرارات
٤٥٨	١-٣٠ القيادة العالمية - الأجيال القادمة
٤٦٦	١-٣١ أقسام شركة ستانلى الدولية
٤٦٧	٢-٣١ الخارطة التنظيمية التنفيذية لشركة ستانلى الدولية
٤٦٨	٣-٣١ الخارطة التنظيمية لـ (كابلا)

مقدمة:

ينمو نشاط التدريب في الوقت الحاضر بشكل سريع، وسبب هذا النمو يعود إلى أننا دائماً نبحث عن أفراد مؤهلين ومدرّبين ليساعدونا في عملية النمو والتحسين، ولكن وظيفة المدرب المتخصص ليست دائماً وظيفة مقبولة ومرغوبة لدى الجميع.

قبل عشر سنوات فقط وضع (جيرى ستيد jerry stead) اسم وظيفته على بطاقة العمل الخاصة به - الكارت الشخصي - تحت عنوان رئيس المدربين. (كان في ذلك الوقت رئيساً لشركة (Square D). كثيرون كانوا يحدقون في هذه الكلمة متسائلين عن مدلولها. بعضهم فسرها بسخرية بأن هذا المسمى هو من بقايا المسميات القديمة التي لم تعد مصطلحاتها متداولة في عالم اليوم. ولكن الضغوط ازدادت عليه وتضاعفت بشكل كبير عندما وضع لقبه الوظيفي (المدرب الرئيسي) على بطاقة عمله الشخصية، وطلب من جميع المديرين في الشركة أن يغيروا مسميات وظائفهم ويضعوا اسم مدرب بعد كل مسمى وظيفي يحمله كل منهم. وعندما انتقل السيد جيرى ستيد إلى شركة (إنغرام مايكرو: Ingram Micro) حاملاً معه المسمى نفسه إلى المكان الجديد، بدأ بعض الصحفيون هناك يعيرون عليه هذا التصرف ويتقدونه بمررين ذلك أن هذا المسمى يشوبه الغموض، ويمكن أن يؤثر سلباً في أعمال الشركة ويدخلها في مشكلات عديدة.

ولكن كل ذلك أصبح من مخلفات الماضي، فالتدريب في الوقت الحاضر يحتل مكاناً مرموقاً في حقل الإدارة. ووظيفة المدرب أصبحت الآن وظيفة مطلوبة ومرغوبة بشكل لم يسبق له مثيل.

ولكن من هو المدرب؟ ما الأعمال الرئيسية التي يؤديها المدربون المتميزون؟ ببساطة متناهية، العمل الأساسي للمدرب الجيد هو مساعدة الآخرين على أن يكونوا أفضل مما يعتقدون. ولكن ما الشروط التي لابد أن تتوافر في الأشخاص المهتمين الذين يرغبون في أن يصبحوا مدربين أكثر كفاءة؟ إن الإجابة عن هذا السؤال هو موضوع ومحتوى هذا الكتاب.

إن كلمة (مدرب - coach) هي كلمة مشتقة من اللغة الفرنسية القديمة وهي تعني وسيلة يمكن من خلالها نقل شخص من مكان إلى مكان آخر. أما كلمة مدرب في الوقت الحاضر فهي تعني مساعدة الإنسان بطرق مختلفة لكي يزيد إنتاجيته من خلال إكسابه

وتعليمه مهارات وظلعة جديدة كما يمكن للمدرّب المحترف أن يجعل الإنسان يعبر صريقة تفكره ورؤيته للأشياء. فالمدرّبون يساعدون الناس على تنمية مهاراتهم وتطوير أنفسهم فهم لديهم قدرات ومهارات خاصة يستطيعون من خلالها جعل الناس يطلعون على أمور ليس بمقدورهم معرفتها بدونهم فهم يجعلون الآخرين ينميرون بعد النظر الذي يؤهلهم إلى تجاوز حدود الحاصر ليتطلعوا إلى المستقبل ويقررو معطيته المدرّب الجيد يساعد الدرس لعاديين مثلي ومثلك على أداء أعمالهم بطريقة فريدة ومتميزة باحصرار شديد، المدرّب الماهر يصنع لمدرّب قوياً وعامياً يقف عليه لنتمكن من حلّاته من رؤيته أشياء لا نستطيع رؤيتها بدونها

إن أول من قام بتدريتك بشكل جيد هم والدك، تذكر خطواتك الأولى عندما كنت طفلاً صغيراً غصاً، كنت تحاول في ذلك الوقت الوقوف على قدميك بصعوبة بالغة محاولاً المشي ولو خطوات قليلة، ثم تسقط على أحد جانبيتك دون إرادتك، ثم تجلس في الكاء بشكل شديد، في هذا الأثناء، لم يوحك والدك بعف ولم يسحراً منك، ولم يقل لك أيها الطفل الأحمق، دع على محاولة المشي هذه، فأنت لم تستطيع المشي آنذاً ليس لك إلا أن تزحف ببطء، والدك لم يقل لك ذلك بل ما حدث هو العكس كان يبطران إليك بطرات أمل ومناول وكاب واثقين من أنك قادر على المشي بسهولة وأيضاً الهرولة بل أكثر من ذلك كانا منيقبين أن بإمكانك أن تكون بطلاً وعداء في أحد السافات الطويلة (المارثون) هذه الصفات والمهارات والقدرات الخاصة الكامنة لديك التي يرها والدك فيك لم تكن أنت على علم بها ولا تعرفها في ذلك الوقت حتى لم تكن تتخيل أنها يمكن أن تكون جزءاً من إمكانياتك العقلية والجسدية ودور الوالدين في هذا المثال يمكن أن ينطبق على المدرّبين فالمدرّبون لديهم المقدرة والرؤية لتدقبة التي لدى والديك في تلك المرحلة فهم يساعدونك على أن تتقدم نحو الأمام بخطوات واسعة وواثقة لا تعيب أنت

والمدرّب لا يشبه المشجع الرياضي الذي يفتصر دوره على التحفيز النظري فدور المدرّب يمتد إلى العمل الفعلي من خلال العلاقة المباشرة معك من واقع عملي حالي إلى واقع آخر أكثر تقدماً فالمدرّب هنا يمكن أن يوصف بالمتقد

ولكي تكون مندرّباً ناجحاً، يجب أن تكون لديك رغبة ملحة وحاجة حقيقية لذلك، ولابد أيضاً أن تتعلم دائماً لمزيد عن هذه المهنة التخصصية، وتبذل كل الجهود وتقضي كل الوقت من أجبها فالمدرّب على اكتساب مهارات معينة ليس عملاً يحدث لك فحة، أو

يأتى إليك من تلقاء نفسه فهو يحدث من خلالك أنت فعندما تكون مبدرباً عليك أن تكون عصبواً فاعلاً ومشاركاً وبشيطاً فى عملية التدريب، لا أن تقف فى الصف الثانى موقف المتفرج دون أى مساهمة فعلية.

إن عمل المدرب يتطلب منه أن يكون محلياً ومبغانياً فى أداء عمله حتى يمكن مساعدة الآخرين لأداء أعمالهم بشكل أفضل فمهام المدرب ومسئولياته تتطلب منه أن يتحلى بالصبر والقدرة على التحمل حتى يستطيع أن يصقل مهارات الآخرين ويكسبهم قدرات خاصة واساليب عمل جديدة بحسن من أدائهم. كما يجب على المدرب ألا يكون سريع العصب، أو أن يصاب بالاحباط عندما يواجه بأسئلة عريية أثناء فترة تنفيذ التدريب ويجب على المدرب أيضاً أن يتوقع دائماً إجابات صحيحة وعملية من المتدربين عندما يطرح أسئلته عليهم

من مهمه المدرب الماهر لا تقتصر فقط على طرح أسئلة على المتدربين، فالمندرب المقدر يستطيع أن يكشف المواهب والقدرات لدى المتدربين لا أن ينتظر مبادرة جديدة أو فكرة حلقة تأتي من أنفسهم، فالمدرب يجب ألا يعتمد على ما هو موجود فعلاً فى اواقع العمل فى بيئة عمل لمتدرب، فمن مسئوليات المدرب المتميز أن يفرز ويوضح للمتدربين الأهداف التى يجب عليهم تحديدها وحقيقتها وذلك من خلال المداقشة الهادفة، المتأنية الموجهة بدقة إلى صيغة أعمالهم حتى يساعدهم على تحقيق تلك الأهداف بأسرع وقت ممكن.

من التدريب هو أسلوب القيادة بقرر الواحد والعشرين، كان دور القائد الإدارى بالأمس يقتصر على إصدار القرارات وتوظيف الموارد وإمكادات الموظفين إلى أقصى حد لخدمة أغراض وأهداف المنظمة، وكان ينظر إلى الموظفين على أنهم مجرد أدوات ومواد مادية لإجبار أهداف المنظمة دون لأخذ فى الاعتبار الحواش المعوية والإساسة لديهم أما اليوم فإن لقيادة يختلف أسلوبهم فى الأداء عن نظرائهم السابقين، فوظيفة لعائد المعاصر وجهوده تركز على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموظف وتنمية روح الجماعة لدى العاملين فهو يسأل نفسه كيف أساعد هذا الموظف لأشعره بأهميته وكفائه وقيمته كفرادى ولذلك فإن القادة فى لوف الحاضر بالنسبة لنا هم مدربون بالروح الأولى، ويسو أفراداً يقبعون خلف مكاتب حديثه ويتخذون قرارات وهم بعزلة عن الآخرين.

وفي عالم اليوم الذي يتسم بحركة و، لانفتاح، يمتلك كل من القادة واتباعين الحق في المشاركة في التعاون في العلاقة بينهم فكل طرف منهم ملتزم بتمهيد الطريق الذي يضمن نجاح الطرف الآخر فالتأثير الحقيقي الفاعل من الانزام الصارق والمتبادل لكل منهما يساعد لطرف الآخر لكي يحقق أهدافه، وهذا هو جوهر معنى القيادة لتحقيق وم بهدف إليه فعلاً، فالأسس الموطئ مثلاً عندما يكون تابعاً لقياده إدارة معينة يجب عليه أن يلتزم ويحترم تعليمات وإرشادات هذه القياده لأنه بالانزام واحترمه لهذا العمل يساعد نفسه في تحقيق أهدافه لشخصية، وينطبق هذا لحدث كذلك على المديرين والقادة فوظيفة المدير هي القيادة، كما أن وظيفته لقائد هي لإدارة وهي مثل وظيفته المدرب الذي يدرّب الآخرين فهو لا يستطيع تحقيق أهدافه لتدريبية إلا من خلال مساعدة الآخرين له لتحقيق الجميع الأهداف التي يرغبون في الوصول إليها.

إن المدرب هو إحدى الجارب والحررات لثروة الهامة التي يتعلمها الإنسان أثناء حياته العملية فالمدرب يساعد الناس الذين يشاركون في عملية التدريب على التعلم وعلى تطوير انفسهم وتوسيع افقهم، يتمكنوا من تحديد ورسم اهدافهم بدقة ووضوح ومهارة في الوقت نفسه على الشخص المدرب أن يبدى تعاطفاً نبيلاً وتقديراً صادراً للمدرب فالندريب هو خبرة وكسب متبادل لكل أطرافه وتحرية نافعة لكل طرف يشارك فيه

هذا الكتاب سوف يساعدك على تحقيق أهدافك سواء كنت مدرباً محصصاً مسؤولاً عن تدريب الآخرين أو كمنهج مدرب تتلقى التدريب من مدرب ماهر أو كليهما والآن استعد وركز جيداً حتى تتعلم من هذا الكتاب بعض المعارف والمهارات من أفضل المدربين

جيمس إيه بيلامسكو

سان فرانسيسكو - كاليفورنيا

مايو ٢٠٠٠

إن علينا واجباً في نقل معارفنا وعلمنا إلى الآخرين

ريشارد بيكهارد

هذا الكتاب مُهدى إلى ديك بيكارد، الزميل المتخصص والمدرّب المتميز، والصدّق الخاص الذي قدم النصّح وإرشاد والوجيه لكثير من المشاركين في هذا الكتاب

تمهيد:

التحفيز والتشجيع: التطلع إلى طرق أفضل للأداء:

يمكن لنا أن ننسأ أحياناً أو لمره واحدة في حياتنا بأن هناك شيئاً شاملاً وجديداً يمكن أن يحدث لنا. هدف هذا الكتاب هو قصص وواقع حقيقة هذا التغيير وما يمكن أن يحدثه في مجال العمل. فمن خلال دأنا لأعمالنا اليومية الرسمية بالأسلوب الإداري الحالي أو بأسلوب الأمس، لأسلوب القديم، نجد أننا عاجزون عن إدارة أعمالنا بأسلوب صحيح ومميز. فما لنا ببذل جهوداً كبيرة وشاقة من أجل أن نجد طريقاً أفضل لأدائنا أعمالنا فلم تعد الأساليب المطبقة حالياً أو القديمة صالحة وفاعلة لإدارة الأعمال في الوقت الحاضر.

يرى المؤلف بينر دركر أن موظف لمعرفة بدايحدث محل موظف المصنع بمعدل جعله يمثل الأسلوب السائد في بيئة العمل في الوقت الحاضر، فالإدارة الأفقية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي جسدها شارلس هندى تتطور الآن مع تطور العمل الحديث لمحل محل الإدارة الهرمية. فبينما يعلم في السابق كيف يعمل مع المديرين، الآن يجب أن يسأل كيف يعمل مع زملائنا في العمل؟

يرى المستشار إدغار شامن أن العمل الاستثنائي بدأ يتحول في الوقت الحاضر من الأسلوب الذي يفرض من قبل المهنيين المتخصصين، لينتقل إلى عالم واسع يشمل أكبر قدر ممكن من الرؤساء والمديرين الذين يقومون بكل أنواع الأعمال هؤلاء العاملين الذين نرؤهم أنهم يشكلون كبير يوماً بعد آخر هم فعلاً القادة المسيرون الإداريون إن العمل في الوقت الحاضر لم يعد محصوراً على النطاق المحلي، فكل الأعمال أصبحت لها ارتباطات عالمية كونه متشابهة، والعمل في هذا العصر أصبح متقلباً ومضطرباً وشدهاً ومصدراً من مصابر الضغوط النفسية، فلم تعد فلسفة ضمان بقاء الوظيفة طول الحياة، قائمة وبانتهاء ضمان الإنسان لوظيفته طول حياته، بدأ الإنسان يواجه مشاكل وتحديات حقيقية تتعلق بكيفية تصوير مهاراته وقدراته الشخصية حتى يتمكن من تلبية متطلبات واحتياجات المنظمة التي يعمل بها فمخططات الأعمال في الوقت الحاضر تسعى لتطوير أساليب أدائها بشكل مستمر، ومصدر وسبب هذا التطوير هو ما تواجهه هذه المنظمات من ضغوط خارجية لتحسين أعمالها، فالربان والعلماء مثلاً في حالة ضغط دائم على المنظمة لكي تقدم لهم منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة أعلى وأفضل من سابقتها وبأسعار تنافسية،

حتى العنصر الإداري والمكتسب بدأ يعيد صياغة نفسه في طريقه الاستفادة من أدواته فالتقنية الحديثة أصبحت من المرونة لتتبع لكل منا أن يعمل طوال الوقت وبشكل مرر ومختلف فعندما تسعى إلى إدارة أعمالنا بشكل أفضل يجب ألا تغيب عن أذهاننا هذه التغيرات الكبيرة في عالم الأعمال

إن ما دفعنا لتأليف هذا الكتاب هو أننا لاحظنا أن هناك أعداداً كبيرة ومتزايدة من الأشخاص والمؤسسات بدؤوا فعلاً في بحث وتطبيق طرق جديدة لتنفيذ أعمالهم بشكل أفضل ففي الوقت الذي اضطر فيه القادة إلى إعادة هندسة إجراءات وأسلوب أداء الأعمال لتطويرها وتحسينها، لاحظنا أن الكثير من المؤسسات ولشركات تجري العديد من الدراسات الاستشارية العلمية التي تهتم ويركز على العاملين أنفسهم، فالأسلوب الذي اتبعته هذه الشركات هو فعلاً التدريب الحقيقي إن التدريب هو إحدى أدوات التعبير الفعال في العمل الإداري، وهناك من يرى هذا الموضوع من وجهة نظر مختلفة، أما نحن فمرى أن اتجاه القيادة الإدارية بهذا الخصوص يعد اتجاهًا هاماً ومسئولية إدارية خصوصاً إذا نوافرت الرغبة لدى الأشخاص والمؤسسات على حد سواء في تطوير أداء أعمالهم حتى يستطيعوا الدقا، والمنافسة في عالم يمو ويزدهر بشكل متسارع والتدريب الجيد يتطلب أساليب عمل دقيقة ومحكمة ومدروسة ومناسبة وحوار موضوعي بناء ومبادل بين اصراف العمل التدريبي فهذان العاملان بنورهم بهتان السنة لإدارة العملية لمناسبة للقادة ليعرفوا أعمالهم بشكل أفضل، فحين يعتقد أن التدريب هو الأسلوب الذي ننحصر مهمته في إعادة صياغة تفكير العاملين وفي تعديل أساليب أدائهم وبطرتهم للعمل

إن هدف محوري هذا الكتاب هو بكل بساطة استيعاب وفهم أفكار مدربين يعتبرون الأفضل على مستوى العالم ومن ثم إتاحة هذه الأفكار للقادة ليعتصموا ويتعلموا منها لتدريب بشكل صحيح وهذا ما تم فعلاً تقديمه وعرضه في هذا الكتاب ولا بد من التأكيد من أن المادة العلمية لهذا الكتاب قد استمدت من تجرب عملنا حقيقته دقيقة تثبت نجاح تجربتها في حقل التدريب

فمنح (المؤلفون) مجموعة مسئولة عن تطوير أداء الأعمال لشعر بن علينا واجباً علمياً لمناقشة خبراتنا وأفكارنا ووضعها في كتاب واحد يلم بشكل كامل بموضوع التدريب ويدمجها بالحقول المعرفية المرتبطة به مباشرة مثل حقول القيادة والإدارة

الأشخاص الموجه لهم هذا الكتاب،

بصيغة الحال هناك العديد من الأشخاص والجهات سيستفيدون من المادة العلمية لهذا الكتاب من الأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم قادة سوف يجدون في هذا الكتاب علماً ومرجعاً قيماً يساعدهم في تطوير وتنمية أسلوبهم ومطهرهم الادري وكذلك فان من يرون أنفسهم مدبرين سيجدون في من هذا الكتاب فكر يساعدهم في اكتشاف مهاراتهم الإدارية وتنميتها وبالتحديد اثناء ممارسة أعمالهم القيادية هذا الكتاب موجه أنصاً إلى كل من يدعم عملية التدريب، وإلى كل من يقدم التدريب أو يتلقاه ومصممي البرامج التدريبية وإلى كل شخص يود أن يحل من النشاط التدريبي جزءاً من أسلوبه الخاص في أداء العمل عندما يتعامل مع الآخرين.

المؤلفون،

لم يكن متوقع أن يكتب هذا الكتاب وحده في لبداية كان الأمر وضحاً لنا اننا بحاجة إلى دمج أفكار وخبرات ووجهات نظر عظم المدربين والمفكرين في مجالات القيادة والإدارة. كنا نعتقد أن فصلهم بالمشاركة في إعداد فصول هذا الكتاب، وجميعهم اللامحدود بجهده العمل الصالح سوف يضيفان قيمة علمية لأهمية التدريب وقد حدث ذلك بالفعل ونحن نشكر هذه الفرصة لتمية لشكر جميع المؤلفين وبحرارة بالغة على جهودهم التي شاركوا بها في تأليف هذا الكتاب، كما شكرهم على تعاونهم معنا في إدخال التعديلات والتعديلات الضرورية على بعض فصول الكتاب التي كتبوها نشكرهم على تشجيعهم ودعمهم اللامحدود في إصدار هذا العمل الكبير من هذا لتجاوز من قبلهم هو الذي جعل هذا الكتاب يكتمل في منظومة متناسقة ومجموعة فريدة من الفصول المميرة التي تقدم مدخلا علمياً لموضوع التدريب لأي شخص مهما كانت خبثته العلمية أو العملية عن التدريب.

لقد قرأنا وراجعنا كل فصول هذا الكتاب وخلال المراجعة وجدنا أن المؤلفين على اختلاف أساليبهم في الصياغة والتأليف كتبوا في الموضوع نفسه وهو التدريب وكانت مهمتنا تقتصر على تكيف وتنسيق هذه الصياغات ولكتابات حتى تكون جميع المصطلحات المستخدمة والتعابير الموجودة في مكان معين داخل سياق لحدث وخدم نفس المعنى في أي مكان آخر من الكتاب.

إن ما قصد به هو لمراجعة والتصحيح والتصويب فقط، ولم يهدف أو نشط أي كلمة أو عبارة قط من العمل الأصلي للمؤلفين. كان هدفنا هو الحفاظ على نساق وانتماء اللغة المستخدمة والمصطلحات لتكون متشابهة في كل أجزاء هذا العمل. كل المصطلحات التي سنعلمت وظفناها لخدمة العمل التدريبي. فهدفنا هو التركيز على التخصصات الدقيقة التي يمكن أن يكون لها مبرور ونتاج إيجابية على العمل التدريبي. قد حاولنا أن نسط كل الأفكار العملية مهما كانت تبدو صعبة أو متدقصة أو منعقدة أو غامضة. فقد حاولنا هذه الأفكار إلى واقع هي التجربة العملية يمكن أن تحقق نقداً هاملاً في الوقت الحاضر والمستقبل إذا وظفت بشكل صحيح.

موضوع الكتاب:

لكي نصف موضوع هذا الكتاب، لابد أن نورد بعض التعليقات والأفكار الهامة بهذا الخصوص، من هذه التعليقات هو أن هناك سبباً ما بالغ الأهمية في العمل التدريبي بحسب تناسب جميع أنواع المنظمات بعض النظر عن صيغتها أعمالها أو صيغتها إدارتها. فالتدريب مباح سلوكي له مردود وفع متبادل للأفراد الذين يتلقونه أو لمبطلات هي مجالات أعمالها على حد سواء. فالتدريب ليس مجرد أسلوب أو نه يحدث مرة واحدة في مجال العمل. إنه عبارة عن إجراءات وحلول إستراتيجية تضيف قيمة علمية ومهارات فردية للتدريبيين وكذلك لجوهر عمل المنظمة وأهدافها.

التدريب بشيد علاقات عمل صحية من خلال تركيزه على مناقشة القضايا الهامة (جمع بيانات أولية)، ثم معالجة هذه القضايا من خلال التقنية العكسية، ثم تقديم حلول عملية لمشكلات التي تواجه العمل من خلال (الخطط العملية) ثم المتابعة، كل ذلك من أجل أن تتمكن المنظمة من تحديد معوقات إنجاز أعمالها بشكل عمي متقدم ومنظور ومن ثم إزالة هذه المعوقات. كما أن التدريب يمكن أن ينظر إليه على أنه لغة مشتركة متساوية بين المشاركين فيه في المنظمة بحيث تصاغ هذه اللغة على شكل حوار تعليمي.

إن التدريب هو عمل تحويلي، فهو ينقل الشخص من حالة إلى حالة أخرى مختلفة تماماً. فهو يحدث تغييراً جوهرياً في سلوك وتفكير ورؤية الإنسان المتلقى ويكسبه مهارات جديدة. والمدير لإدري كذلك يستطيع أن يتأثر ويؤثر في المنظمة ويقعها لتقبل محاسن العمل التدريبي وذلك من خلال إيضاح المكاسب التي ستعود عليها من هذا التدريب.

فالتدريب يزود المنظمة بالحزم المعوى الذى يدفعها نحو التغيير المستمر. إن التدريب يعطى الناس الفرصة لكي يعدلوا ويغيروا سلوكهم الحالى ليتواءم ويتوافق ويندمج مع قيم ورؤية المنظمة للعمل. فعندما يحس الناس بالفرو بين ما هو عليه حالهم وواقعهم قبل التدريب وما أصبحوا عليه بعد تلقى العمل التدريبى، سيتحمسون لتوظيف هذا التغيير فى مجال أعمالهم. وهذا سيعكس حتماً وبشكل إيجابى ومؤثر فى أداء المنظمة وفى جميع مستوياتها سواء كان ذلك من القيادة للقاعدة أو من القاعدة إلى القيادة.

هناك شىء من التشابه فى التعريفات والمعنى الرسمية والعلمية لمصطلح التدريب وطبيعة علاقته بالقيادة ونفس لشيء ينطبق على الاختلافات أو امتاثل بين التدريب وبين التوجيه والصحة والإرشاد التوجيهى. فى هذا الكتاب، نركت مصامس هذه المعانى ومدلولاتها للمؤلفين أنفسهم. فلكل شخص بلا شك رؤية وجهة نظره الشخصية التى يمكن أن يختلف عن الأخرى. ونحن ندورنا نشارك فى الرؤى جميع زملائنا الذين مدلوا جهداً كبيراً فى تأليف هذا كتاب من خلال رويتنا الخاصة بما فى أجزء الأولى لهذا الكتاب.

أهدافنا وأماننا:

إن كل ما نأمله أن يسفيد القارى ستفادة قصوى من قرائته لهذا الكتاب، وأن ينرود بمعلومات قيمة نجعله فعلاً يدرك أهمية التدريب كنسلوب مفصل تمت تجربته فى الواقع العلمى، وحقق سائح إيجابية على مستوى قيادة العمل الإدارى والإبدعى. فهذه تأثير بالغ الأهمية يمكن أن يحدثه التدريب والتغيير فى القادة لتطويرهم وبحولهم إلى قادة فديرين على إحداث بقلة منقدمة فى الأداء فى سلوك العاملين. إننا نحول أن نجعل التدريب جزءاً من العمل الإدارى المتكامل وذلك من خلال دمج النشاطات التدريسية مع الأدوات والأساليب العلمية وإدارة الأخرى التى تساعد على تطوير العمل مثل الاستشارات والدراسات الإدارية والتطوير الإدارى وغيره.

بعد قرائتك لهذا الكتاب سوف يكون مؤهلاً للتعرف بسهولة على الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب وعلى كيفية تنفيذ التدريب فى الواقع العلمى، وكيف يمكن أن يؤثر التدريب فى مستهلك الوظيفة شخصياً، وكيف يمكن لك أن تصبح مدرباً ماهراً، وما هى الأدوار والمسؤوليات التى تلقى على عاتقك لو كنت فى موقع مدرب فعلاً، وما هى أيضاً نوار ومهام الأشخاص لتدريس الذين يتلقون النشاط لتدريسي، وكيفية التمولون

والصامنون للعمل التدريسي والأشخاص الذين يتلقون التدريب والأشخاص الذين يسترون لخدمات التدريب والذين يقدمونها وأخيراً بإمكانك الرجوع إلى هذا الكتاب عندما ترغب في الاطلاع و لتعرف على أفضل خمسة وأربعين مديراً محترفاً على مستوى العالم الذين نجحوا في الاستجابة وتقديم الحلول للكثير من المشكلات التدريبية، وتمكنوا من تطبيق آرائهم وأفكارهم في مواقف ومواقع وحالات مختلفة ومتنوعة.

إن العزى سوف يكمل العمل الذى ورد فى هذا الكتاب من تلقاء نفسه وبتى من خلال ممارسة وتحربة لتدرب الفعال فى عالم الأعمال لتحقيق المنفعة واستفيد لجميع من خدمات التدريب

تنظيم الكتاب:

كيف تتناول موضوعاً واسعاً وشاملاً كموضوع تدريب القادة؟ إن هذا الموضوع يرتبط بحقول معرفية مختلفة ذات صلة بالإدارة والقيادة واسطويز الفردى والسطيمى

إن المشاركة لكبيرة للعديد من المساهمين فى تأليف هذا العمل تعكس بالفعل مدى شمولية وأهمية وغرارة مادته العلمية يمكن لقارى أن يطلع على أى موضوع من موضوعات هذا الكتاب من خلال اختيار الجراء الذى يناسب مع ميوله ويتوافق مع تخصصه، ثم يستمر فى قراءة الموضوعات الأخرى حسب تسلسلها وترتيبها المدهجى ب هذا الكتاب هو الكتاب الذى يمكنك أن تتعمق فيه عندما تبحث عن أسلوب أو أداة تدريبية معينة، أو حتى إذا كنت تود اكتساب المزيد من المعرفة العلمية التى يمكن تحفزك إلى المزيد من الاطلاع فى هذا الحقل الهام

أما الذين بعضون الأسلوب الأكثر تنظيماً أثناء استعراضهم وإطلاعهم على مواضيع هذا الكتاب، نقول لهم إن الكتاب مقسم إلى أجزاء، كل جزء يقدم ويعرض جانباً هاماً من جوانب تدريب القيادة والقياديين، وهذه الأجزاء هى:

أسس التدريب:

سوف تعطى مقدمة قصيره عن موضوع الكتاب، ثم يعرف على العناصر الرئيسية لى يعتقد أنها أحد المكونات لضرورية ذات الصلة بالموضوع مباشرة، وقد راعيا عند

كسبة موضوع هذا الجزء من الكتاب ان يكون بسيطاً وسهلاً حتى يستطيع اي قارى الاستفادة من محتواه بعض انظر عن حقيقته العلمية أو اعمله

الدور والهوية،

إن مجموعة الفصول لى تمت تغطيتها فى هذا الكتاب تسكشف مجموعة كبيرة من الأدوار الى يمكن ان تقوم بها أثناء ممارسة النشاط لدريسى وتلك لتي يؤدنها بصفتها فادّة بشكل يومى.

مواقف وتحولات سريعة،

فى بعض الأوقات تكون هناك مواقف جديدة تمنحنا بفرصة لتقمص دور تدريبي فى هذا الجراء من هذه الكتاب، سنعرض لشاطات التدريبية التي تشأ نتيجة لسعيير فى الظروف المحيطة أو سيجة مشاركتنا فى بعض لعمليات لتي قد لا تبدو من طاهرف أنها ترتبط بالتدريب.

أدوات التدريب وتطبيقاته،

فى هذا الجراء من هذا الكتاب قدما أفصل الأساليب والطرق التدريبية التي تم اخسارها ثم تطبيقها ببحاح فى لوفع العمل، فمن خلال محتويات هذا الجزء الفهم، يمكن للقارئ ان يبنى ويطور سلوبه فى التدريب و لقيادة بناء على ما تم استنتاجه من افضل التحارب العلمية السابقة فى مجال التدريب كلف أن هذا الجراء يوضح للقارئ لبعوقت التي يمكن أن تحرف تدريب عن مساره الصحيح و ن تصع العوائق فى طريقه

مواقف،

يصم هذا الجزء من الكتاب مجموعة كبيرة من اراء وأفكار عدد من القادة المهتمين الذين مارسو وطبقوا بنجاح موضوع تدريب القادة على حالات وموقف هامة وعملية، هؤلاء القادة المؤلفون قدمو فى هذا الجراء خلاصة لأهم الحالات لدراسية العملية اسي طبقوفا خلال خبرانهم الوصفية التي حققت فعلاً تقدماً وتعبيراً فى مجال أعمالهم

كلمة شكر:

هناك مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين ساهموا في إحياء هذا العمل ويستحقون منا كل السكّر والتقدير. لقد تم تأليف هذا الكتاب بالفعل من قبل مجموعة رائعة متحسسة ومتعاونه ومتخصصه، فالسيدة سارا ميت ارثر تأكدت من دقة وسلامة وصواب المعاني التي وردت في هذا الكتاب، أما سامانثا برويتمان فكان حلقة وصل مع كل المؤلفين، في حين أن أميلي دافير وكرسين كوررات قدموا لك المساعدة بأشكال وطرق مختلفة، وبصفة عامة، فإن هذا الفريق عمل كل ما في وسعه لجعل هذا الكتاب يرى النور. نحن نشكرهم شكراً جليلاً على ما بذلوه وب قدموه من جهود قيمة.

كل المتعاونين معنا في إخراج هذا الكتاب قدموا لنا مساعدة عظيمة. فكل شخص ساهم بطريقة جهود ذات صلة بمجال تخصصه وراجع المواد العلمية التي تدخر في نطاق هذا التخصص ليقيق، إننا نقدم اشكر الخاص إلى السيد رتشل حوى لوينر. تشجيعه وتحفيزه بنا في إصدار هذا الكتاب وإثراء مادته العلمية. كما نشكر ناتان إس. بويرر أدنى وظف خبرته العلمية لتبسيط المصطلحات ولأفكار التي وردت في هذا المؤلف، كما نشكر نصاً السيد مايك فوهر على مراجعته لنسخة هذا الكتاب.

وأخيراً نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأشخاص الذين شاركوا في وضع مساهماتهم الأخرى القيمة على هذا الكتاب، وقدموا بمراجعة دقيقة وصافية لكل جزء من هذا العمل، وكبوا فعلاً جيراً مكملاً لفريق المراجعة والتدقيق هؤلاء الأشخاص هم ماثوهولت وبور كيغفور وهريق عمل جويسى باس.

إلياسا فريس

لورانس ليون

مارشال غولد سميث

لاتولا، كاليفورنيا

ريدينج، إنجلترا

راشو سانتافي، كاليفورنيا مايو عام ٢٠٠٠

ملاحظة شخصية:

نود ان نشكر بصفه شخصيه السيد لارى بومز لما قدمه من جهود جبارة في المساهمه في عمل هذا الكتاب، وجعله يخرج بصفته النهائية كمرجع يغطي بشكل كامل موضوع التدريب للقعدة الإدارية فكان لارى هو المحرر والمراجع الرئيسي لهذا الكتاب وهو الذي اقترح وبادر أساساً بفكرة تأليف هذا المرجع لقد رحع السيد لارى بسخ هذا الكتاب عدة مرات بعد طبعتها لأولية، واشرف على هذا العمل من بدايته إلى نهايته وأضفى عليه قيمة علمية فخلال عمل هذا المشروع لصخم، كان لارى محافظاً على موقفه السيل ومسعدته الدوية لنا في إخراج هذا الكتاب بشكل مناسب ومرص قلم يتأخر أبداً في مراجعة وبتقيق أي فصل من فصول هذا الكتاب، ولم يترك أية معلومة لم يدققها ويقدمها ولم يترك شيئاً لصدفة، ولم يؤثر عليه أو يقلل من حماسه بعض المواعيد المحددة له من قبلنا لانجاز ما كلف به فولا السيد لارى، لم يكن هذا الكتاب (التدريب للقيادة) بين أيدينا الآن.

كما نود ان نشكر أيضاً جميع أعضاء مجموعة (شبكات التعلم)، هذه المجموعة هي عبارة عن جمعية مهنية تضم نخبة من البوغ والمختصين في مهنة تنمية وتطوير عمل القيادات الإدارية فهذه المجموعة تلتقي كل سنة في دبل مر، كالنفورنا لغرض تقديم اسساعدة لكل أعضاء هذه الجمعية، فهؤلاء الأعضاء يهدفون بصفة عامة إلى جعل لعالم مكاناً أفضل مما هو عليه الآن لقد استفدنا من عملهم وخبراتهم بشكل كبير، نحن نعتز ويفسخر ان ثلاثة وعشرين فصلاً من فصول هذا الكتاب تم تأليفها من قبل أعضاء من مجموعة (شبكات التعلم).

مارشال غولد سميث والباسا فريس

مايو ٢٠٠٢

سير المحررين:

مارشال غولد سميث: هو المدير والمؤسس لمجموعة كيلي وغولد سميث هذه المجموعة لشركة، حسب دراسة علمية نفذتها جامعة بنسلفانيا، تعتبر واحدة من أفضل سبع شركات في الولايات المتحدة الأمريكية، في التطوير والتنمية هي محال لقيادة والأسناد مارشال هو واحد من مجموعة استشارية متخصصة ممن تم اختيارهم وتكليفهم للعمل مع أكثر من خمسين رئيساً تنفيذياً لكبرى الشركات العملاقة في الولايات المتحدة فالدراسات والاستشارات التي قامت بها مجموعة شركة كيلي وغولد سميث هي محالات التدريب وتطوير بقيادة وما ترتب على ذلك من ربود أفعال أثرت بشكل إيجابي في أكثر من مليون شخص يعملون في سبعين شركة رائدة حول العالم

لورانس ليون: هو لدب لرئيس الهيئة التنفيذية للتدريب، وقد وصفت كلية هبلى لإداره لويس بأنه واحد من أفضل المختصين في التطوير الوظيفي. يتمتع ويتميز هذا لرحل بخبرة طويلة تصل إلى خمسة وعشرين عاماً، نولى خلالها مراكز إدارية قيادية عالية ومنوطة في شركات متعددة مختلفة الأحجام صغيرة ومتوسطة وكبيرة فقد كان مدرباً عملياً فعالاً واستشارياً مقننراً، وكان محدثاً ومحاضراً واثقاً من نفسه، بالإضافة إلى ذلك كن مؤلفاً لبعض الأعمال العملية، كما أنه مدير شركة ميتا كورب للاستشارات في المملكة المتحدة وقدم محاضرات عديدة في مجال القيادة وكدت في مواضيع تقنية لمعلومات الحدة والتخطيط والإستراتيجيات وإدارة المتغيرة ولاري هو مؤلف مشارك لكتاب انتشر بشكل كبير ونجح نجاحاً باهراً عنوانه بدء منظمات المستقبل

إليسا إم. فريس: هي الرئيس التنفيذي والمدير للمجموعة التنفيذية للتدريب هذه المجموعة هي شركة عالمية هدفها الرئيسي تقديم مساعدات لعلمة والعبة والتقنية لمنظمات لتحقيق أهدافها وإنجاز نتائج إيجابية من خلال تطوير وتحسين فعالية أداء رؤسائها التنفيذيين وقد جذت هذه المجموعة واستقطبت عدداً كبيراً من المدرسين ذوي المؤهلات العالية. من ضمن هؤلاء المؤهلين أفراد من المتخصصين في كيفية العمل عن طريق فرق العمل المشتركة، والتخطيط الإستراتيجي والأعمال الإلكترونية والإدارة في البيئات المتغيرة، والتخطيط المستمر واكتشاف الموهب و لحافظه عليها وصقلها و لعلاقة المستمرة واستبدالة بين الموظف واعميين، فمن خلال العمل لإستراتيجي لتدريب الرؤساء التنفيذيين، استطاعت هذه المجموعة أن تساعد هؤلاء الرؤساء في تحقيق أهدافهم

وتطلعناهم وبحولها إلى واقع علمي فعلى وحقيقي، فقد استطاعت هذه المجموعة أن تساهم في جعل قسم عمل المنظمة ومنظومة العمل بشكل عام منظومة متكاملة ومتناغمة وغير متعارضة. كما ساعد العاملون في هذه المجموعة بعض الشركات على زيادة ومضاعفة الولاء والحماس و الالتزام الوظيفي لدى العاملين والرفع من قدراتهم الإنشائية، وكذلك التحول الوظيفي والإداري، ونصوير قدرات وموهب الرؤساء السفينيين ليتمكنوا من تدريب القادة الجدد وأخيراً ساهمت هذه المجموعة في تنفيذ وتحقيق التصوير المستمر في أدا المديرين والمسؤولين في الإدارة العليا وهي نتائج العمل بصفة عامة

السير الذاتية للمشاركين في هذا العمل:

نانسي ج. إدلر: هي أستاذة جامعية متخصصة في سلوك التنظيم والإدارة عر لثقافات متعددة في كلية الإدارة في جامعة ميعيل في مدينه مونتريال في مقاطعة كيبيك في كندا وقد هذت الدكتوراة نانسي مجموعته من الاستشارات والبحوث في حقول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على المستوى اسوي، والقيادة لدولية، والتفاوض الدولي، وإجراءات حلول المشاكل العالمية التي يسمى أعضاءها إلى ثقافات مختلفة، كذلك تطوير أداء لمصمات الدولية. كما كتبت مجموعة كبيرة جداً من المقالات العلمية وأنجحت فيلماً بعنوان (الحياه لسفلة) وبشرت العديد من الكتب مثل كتاب الأنواع الدولية لسلول المنظمات وكذلك كتب النساء في الإدارة في العالم، وكتاب حدود المناهضة، وأخيراً النساء المديرات في الاقتصاد العالمي

جون إكسندر: هو رئيس مركز القيادة الإبداعية، هذا لمركز يعتبر مؤسسة تعليمية متخصصة لا تهدف إلى تحقيق الربح يقع المركز الرئيسي لهذه المؤسسة في مدينة غرين سبور في شمال كارولينا بمنع الأساذ جون بخرات وسعة في محيط عمله وفي نطاق تخصصه، حيث أنقى العديد من المحاضرات في دول مختلفة من دول لعالم في مواضيع عديدة ونصوير لعبدات، وبشر العديد من المؤلفات، ولديه ميول خاصة ورعة فردية في مجال لقيادة في المنظمات التي لا تسعى ولا تهدف لتحقيق الأرباح من تشبساتها. كما أن لديه ميولاً هوية في ترتيب وتنظيم الجماعات التي تعيش وتشترك في نشاطات اجتماعية وثقافية متشابهة قبل انضمامه إلى مركز التدريب الإصاعي عام

١٩٩٠م، عمل الأستاذ حور 'كثير من عشيرين عاماً محرراً لإحدى الصحف لباررة، وكان كاتباً مارعاً حصص على جوائز متعددة جراء هذا الأعمال.

ديفيد ألن: يتمتع ديفيد ألن بخبرة عملية بصفته مستشاراً في مجالات علمية مختلفة مثل الإدارة والإنسانية والتدريب وقد كان يلقي محاضرات علمية في هذه المجالات كم بقا العديد من الحلقات التطبيقية في مواضيع تحسين وتطوير الأداء لأكثر من مائتين وخمسين ألف موظف في برامج متعددة في حقول لإدارة العامة وإدارة لقضاع العام وشركات الفضاء والخدمات المالية ولبيع بالتجربة ونقبة المعلومات وبالإضافة إلى كونه مديراً لشركة ديفيد لن للاستشارات الإدارية ولتدريب، كان ألن عضواً مشاركاً ومؤسس شركة تكشير لنى مقرها مدينة سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا ومهمة هذه الشركة هي تقديم أفضل طرق الميكة وبحويل أعمال وساجية الموظفين عن طريق الحاسب الآلى.

جودث إم. بارنوك هي الرئيسة والموسسة لشركة باروديك وشركة الهامة واستخصصه في الاستشارات الإدارية، عمند عام ١٩٧٨م، ركزت معظم جهودها على قضايا علمية مؤثرة ذات صلة بتطوير وتنمية فعاليتها أداء لأفراد وللمؤسسات نعمل الآن لسيده جودث دكتوراه في عياده لطب النفسى في جامعة كاليفورنيا في مدينة سان دييغو ألفت مجموعة من الكتب القيمة منها تشجيع الأعمال الحيدة وكتاب لخطر في المنطقة المربحة وكتاب المصنعه وكذلك بقطة تحول وأخير عم نفس النساء.

ريتشارد بيكهارد عمل السيد هارد خلال حياته العمية التي امتدت و حد وعشرين عاماً مستشاراً ومولفاً واستاداً محاضراً في حقول الإدارة والسلوك الوظيفى في مدرسة سنوا لإدارة في معهد ماساسوسيت للتقنية المعروف اختصاراً بـ (ام بى تى) هي مدينة كمبردج في الولايات المتحدة الأمريكية كانت أعماله وتطبيقاته ونشاطاته تركز بشكل رئيسى على المواقف الإدارية المعقدة والصعبة والمتغيرة فكان يوجه جهوده إلى التطوير المستمر لأداء المنظمات فهو يعتزم من الأناء في حقول التطوير لوطيفى وتحسين أداء المنظمات ألفت ثمانية كتب، وكتب العديد من المقالات العلمية، وكذلك ساهم مع دغار سيشن في تأسيس وتحرير السلسلة العلمية المشهورة والمعروفة بـ (أديسون وسلى) أو كم رمز لها حنصاراً بـ (أوبى) أحدث كتاب ألفه هو الكتاب سى يحمل عنوان (عنصر التعبير) حياتى وعملى نشر هذا الكتاب في عام ١٩٩٧م كما شارك

زميلاً له في تحرير ومراجعة سلسلة دركز هوبديشين فيونشر التي يعتبر مبيعاتها لأقصى عى مستوى الولايات المتحدة حسب ما أوردته مجلة نيويورك (الأخبار الأسبوعية) كانت كتاب المنظمة في المستقبل والجماعة في المستقبل الذي عُثِم من فـس شركة أمزون بوت كوم المتخصصة في مبيعات الكتب على الشبكة الدولية (الإنترنت) وحقق لمركز الأول في محالة

جيمس أ. بلاسكو: هو أستاذ جامعي في جامعة سان دييغو الحكومية، ومؤلف للعديد من الكتب واسعة الانتشار مثل كتاب تعليم لرقص للعبة وكتاب تحليل وانطلاق الجاموس أم الكتاب الأخير الذي نُفِه فهو التحليق والطيران مع العنف (الطائر الخرافي) كان جيمس مستشاراً لمجموعة من الشركات والمؤسسات الكبرى وكان يتحدثُ حديثاً في العديد من اللقاءات كما أنه صار متعهداً وقائداً في مجال التدريب في شركات متخصصة في الحاسب الآلي والكيمياء.

تشيب آر. بيل: هو عضو برر ومدير مكتب هيئة البحوث التطبيقية، وهي عبارة عن در للاستشارات العلمية والمخصصة مهمة هذه لدر هي تقديم المساعدة لشركات والمنظمات لبناء ثقافة عمل وقيم خاصة بهم ضمن الحفاظ على ولاء وإحلاص وبقاء العملاء للمنظمة، في نهاية عام ١٩٧٠م، كان تشيب الرئيس والمدير الإداري لمؤسسة المصرفية المعروفة في ذلك الوقت اختصاراً بـ (إن سي إن بي) والآن تعرف هذه المنظمة باسمصرف الأمريكي ألف هذا الرجل وسارت في تأليف أربعة عشر كتاباً، أما أحدث كتبه فهو كتاب (حب العميل)، حذب العملاء والحفاظ عليهم وإغراؤهم وإيقاؤهم عملاء دائمس لمنظلمه، صدر هذا الكتاب في نهاية عام ٢٠٠٠م

روجر شيفالير: يعمل روجر مستشاراً مستقلاً ومتخصصاً في مجال التدريب فهو ينمير بأنه سنصاع أن يدمج بشكل شامس النشاط التدريبي بالواقع العملي، وتمكن من تقديم حلول عملية للمشاكل التي تقترن بأداء العمل أثناء تنفيذه عمل الأستاذ روجر لأكثر من خمسة وعشرين عام في حقن تطوير الأداء كما عمل نائباً للرئيس للشؤون التنفيذية في شركة سيسري للعقارات - ٢١ كما كان يتولى منصب مدير التدريب لسلاح الحدود في الولايات المتحدة الأمريكية في مركز تدريب الساحل الغربي.

توماس جي كرين: هو مستشار ومدرّب ومؤلف ومدير نصب جهوده على تدريب ومساعدة ائقاره والرؤساء في تكوين فرق عمل عالية الإنتاجية والأداء كان أول كتاب

أصدره بعنوان (جوهر التدريب) يبحث الموضوع الرئيسى لهذا الكتاب فى فكرة هامة واحدة وهى تغيير ونحوين عقول القادة الحاليين من كونها تعمل بأساليب وأنماط المديرين والرؤساء إلى جعلها تعمل بأساليب وأنماط لمدرسين، فوجب على المديرين أن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم مدربون بدلاً من رؤساء. عمل توماس مستشاراً، وقائد فرق عمل لمدة خمسة عشر عاماً فى شركات متعددة ومختلفة الأحجام، تشترك جميعها فى كونها تمر بمرحلة تغيير شاملة فى أساليب أعمالها وبحيث عن ثقافة عمل جديدة لمواءمها.

بيرت ديكر: يعتبر سرت ديكر متخصصاً بارزاً فى حقن الاتصالات كان يعمل فى محطة ناشينول بروكاست كوربوشن (إن بى سى) وهى محطة البث القومية. فكان خبيراً ومستشاراً وخبيراً للاتصالات لبرامج (تودى شو)، فى هذه المحطة. وكان فى بعض الأحيان يعلق على احتفالات ومنقشات رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ألف كتاباً بعنوان (يجب أن يصدقك الناس حتى يصغوا إليك) يعد هذا الكتاب واحداً من أفضل الكتب التى حففت بشارة فى الولايات المتحدة وحارحها وحقق أفضل أرقام مبيعات. كما أنتج أفلاماً تدريبية متخصصة فى موضوع الاتصالات، وبرامج صوتيه مصورة مثل (برنامج تأثير لاتصال القوى) وفيلم (خلق حضور قوى) كما أن له كتاباً جديد بعنوان (التحدث بثقة عالية) صدر فى منتصف عام (٢٠٠٠م) يعتبر سرت المؤسس الحقيقى والرئيس التنفيذى لشركة ديكر للاتصالات، وهى شركة اتصالات متخصصة فى تدريب الرؤساء التنفيذيين فى مجال طرق الإلقاء والتحدث.

ألن فاين: هو صاحب الفكرة التى تنادى بالتطوير الشامل لادبه خبره وتجربة لأكثر من عشرين عاماً فى تدريب أفضل الرياضيين العالميين ولرؤساء التنفيذيين فى مجموعه شركات هورشر الأمريكية الخمسمائة العملاقة. تمتد أعماله ونشاطاته لتشمل لعدد من الشركات الأخرى التى تحتاج أعمالها إلى خدمته. مركز مول ورغبات السيد فاين على كيف يمكن أن تجعل الناس تتعلم وتنجز الأعمال وهى تحت ضغوط معينة هذه الرعاية جعله يشق ويطور طريقة تدريبية جديدة لتطوير الأداء. ألف كتاباً بعنوان (لعقل فوق رياضة العولف) كما عم كاتب عمود صحفى فى مجلة (غولف وورد)

جوى فولكان: هو المدير الإدارى فى مجموعه شركت بوفيش وهى معروفة ب (شركات بروفانت) فكان عمله فى هذه المجموعة إجراء البحوث التطبيقية ودراسه

ردود لأفعال على هذه البحوث له كتاب بعنوان (تحويل ردود لأفعال إلى عوامل تغيير) شرح في هذا الكتاب وهداً وثلاثين مدءاً وعنصرأ تهتم بجانب التطوير لشخصى وذلك من خلال ردود الأفعال فهو موضح من خلال هذه ابداءى الواحد والثلاثين كيفية استعمال ردود لأفعال التحصية بطرق عمية ذكية لإحداث نوع من التغييرات الإيجابية فى سنوك لفرد ويعتبر الأستاذ جو مؤلفاً لكتابين فى مجال لبحوث على الموظفين أولهما يحمل عنوان (جعل ردود الأفعال نعمل) والآخر (يعون بحويل ردود الأفعال المسمدة من البحوث والاستنتاجات الخاصة بالموظفين والعاملين إلى عوامل تغيير تمكن من إحداث تغيير فعلى فى الأداء)

روبرت إم فولر هو أستاذ فى كلية وللم ومبرى، وأستاذ زائر متميز لإدارة الأعمال فى جامعة بيردين. يعتبر الأستاذ روبرت من أشهرهم لهم والمعترف بهم كواحد من الحبرات المتخصصة فى تنمية وتطوير القيادات وهو مؤلف أربعة كتب فى الإدارة الجديدة ومنسارت فى تأليف كتاب تطوير أداء الرؤساء التنفيذيين والتعليم تنطيمى للأعمال والقيادات لدولية عن طريق التصميم روبرت كان عضواً بارزاً ومستشاراً خاصاً لرئيس معهد الشرق والعرب، عمل أخصائياً وحميراً فى عام ١٩٩٨م فى دراسة تنمية القيادات العالمية وتطويرها.

دون كريسون هو المدير المسؤول عن فريق تحسين العمر فى شركة كيلي وعولد سميت، ويعمل فى مجال علم النفس لإرى حدم فى هذا الحفل طوال لعشرين عاماً، لمصبة أتم مجالان تخصصاته الرئيسية فتشمل بناء فرق العمل، تدريب القيادات، وإدارة اسعر التنظيمى بعد الأستاذ (دون) مجموعة من البحوث والتفسيات واتجارب لنفسه لمساعدة العملاء على كيفية اختيار وتحاد القوارب كما شارب فى تأليف كتب بعنوان لتطوير المقسم، وهو من المتخصصين فى الحاسب الآلى ولديه شخصية فاعلة ومؤثرة وحضور قوى فى مكان وبيئة لعمل

كاثى غرين بيرغ ولت: هى من المشاركين فى عملية إداره اسعير فى مجموعة أندرسون الاستشارية العالمية، شاركت فى بناء وبكوين نماذج وطرق لفرق عمل جديده وهى كذلك مشاركة ومسبولة عن الفريق المكلف بتطوير مفهوم القيادة وعن تحسين أداء الرؤساء السعديين فى معهد السعير لإسبرانيحي، تلقى لسيدة كاثى خطباً ومحاصرت بشكل مواصل فى محال بخصصها فى أماكن متعددة، وهى كذلك مؤلفة لمجموعة من

الكب - محرم شهاده دكتوراه فى حقول مختلفة ومشعبة فى مجال العلوم الإنسانية، وهى مركز بشكل رئيسى على لإدارة الناحية، ودمج لأعمال، وسراياحيية الأعمال، والإجراءات التقنية والقيادة.

فيكتوريا غوثري. هى عضوة مشاركة ومديرة لبرنامج لمدبرات الإبداعية فى مركز إبداع اقيادة المعروف باسم (سى سى إل) - ساهمت فى تصميم ثلاثه برامج متخصصة فى تطوير اداء القيادات - تتركز جهودها وشايطها على تطوير أعمال المنظمات والشركات وحفيز العاملين فيها على لاداع والاستكار، هى مؤلفة لكاتب (المدرّب من أجل التنفيذ) وعملت دراسات وتقارير عن كيفية تصميم محنويات البرامج - كما نشرت لعدد من المؤلفات وكتبت فصلين من كتاب (تطوير القيادة) الذى يعبر مرحعاً رئيسياً فى مجاله، صدر هذا الكتاب عن طريق مركز القيادة الإبداعى.

بيل هوكنز: هو مستشار مستقل ومتخصص فى تطوير لقيادة، والاداء لإدارى، والتغيير التنظيمى، وقد عمل متعاون مع شركة كيلي وعولد سميث والمجموعة الاستشارية لاستغلال واستثمار الموارد بطريقة يدعية - وأحر من خلال هذا التعاون العديد من لدراسات فى مجال تدريب القيادات فى أكثر من عشرين شركة من شركات (لفورس) الحسمامة العملاقة فى أكثر من سبعة عشر بلداً بم فيها الولايات المتحدة الأمريكية، أدرج اسمه من ضمن قائمة (من هو) فى مجلة الأعمال اسويه - ويعتبر الأستاذ بيل مساهماً فى تأليف كتاب الذى صدر عن Drucker Foundation بعنوان (منظمة المستقل)

توم هينزلمان: كان يعمل مديراً فى شركة كيلي وعولد سميث وهى ما نعرفه اختصاراً بـ(كى جى جى)، وتعتبر هذه لشركة واحدة من افضل وأبرز مقدمى برامج تنمية القيادة - يعتبر متخصصاً فى الاستشارات ونقدم خدمات التدريب فى مجالات تنمية وتطوير القيادات، وبناء وتشكيل فرق العمل، وسرب الرؤساء التنفيذيين - وقبل انضمامه إلى شركة كيلي وعولد سميث، تولى توم منصب نائب المدير العام لشئون الموارد البشرية فى شركة متخصصة فى حل شئون العاملين وهى تقدم استشارات فى هذا الحقل، وكتسب توم خبرة حيدة فى هذا العمل - كما عمل ابصاً فى منصب متعدده فى شركة الحاسب الآلى العملاقة (أى سى إم) وشركة لأعمال والألاب لولنه - وهى شركة أمريكية

ياول هيرسى: ساعد بول فى تدريب أكثر من عشرين مليون مدير ورجل مبيعات فى أكثر من ألف شركة ومنظمة تجارية مختلفة الأحجام - يعتبر بول وحداً من أفص

المسؤولين واختصين في مجال التدريب والتطوير في مجال القيادة، والإدارة، والمؤسسات والأجهزة العسكرية. ألف بول مجموعة من الكتب وشارك في تأليف مجموعة أخرى. وقدم أوراق عمل لمؤتمرات وندوات علمية عديدة وكتب مجموعه كبيرة من المقالات العلمية المتخصصة مثل إدارة السوك التنظيمية وتوظيف واستثمار والاستفادة القصوى من المورد البشرية، والتغيير الإداري والتنظيمي من خلال القادات الفاعلة، وأخيراً ألف كتاب بعنوان (المنظمات - مدخل علمي سلوكي) أما آخر كتبه فهو بعنوان (المدير المعبر والنشط والمنبسط الفعالة - أساليب لريادة فعالية وكميات المنبسطات).

مايا هوغان: معلم مستشارة في مجال الإدارة الدولية وهي التدريب، كما نعم مدرسه منذ أكثر من اثني عشر عاماً، وهي متخصصة في تدريب المديرين التنفيذيين. برودت برودت أفعال ووجهات نظر لمجموعة كبيرة من الكفاءات الإدارية عن عمليات التدريب، كما درست في حقول متعددة مثل التحول والتغيير التنظيمي، والتنوع الوظيفي، وفي مجال إجراء الاتصالات التي ينتمى أعضاؤها إلى ثقافات وأعراق مختلفة ومتنوعة، وقد درست أكثر من ثلاثة آلاف قائد ومدير إداري ورنس تنفيذي في أكثر من مائة شركة ومنظمة دولية من أجل تحسين تصوير فعاله مهاراتهم القيادية. كما عملت أيضاً مع مجموعة كبيرة من المديرين والرؤساء الكبار في واحد وعشرين دولة حول العالم، وشاركت في تأليف كتاب بعنوان (إدارة العوم الإنسانية في المنظمات الخيرية غير الهادفة لتحقيق الربح) كذلك كتاب بعنوان (مهارات الأعمال الدولية) وأخيراً كتاب بعنوان (المورد الإرشادي للمدير).

جولي إم، جونسون: هي مديرة تنفيذية مرموقة سمع بمهارات عالية، وتقدم المساعدة للعديد من الشركات الكبرى بمختلف أحجامها لتطوير نتائج أعمالها ومنتجاتها من خلال ريادة فعاله داء وتنفيذ لعاملين سدين يتولون مراكز هامة وقيادية. يركز جل عمل اسبدة حولي على تحديد احتياجات لعداء الإدارة، وعلى الموظفين ذوي الإمكانيات ولقدرات الخاصة، وكذلك العاملون الذين حصلوا حديثاً على ترقيات وعلاوات في السلم الوظيفي، كما أنها تقدم حلولاً لمشاكل لعن لسى تحدث بين الموظفين أثناء تأدية العمل. تحمل لسيدة جولي شهادة البكالوريوس في الفنون الحرة من جامعة كارنيغي ميلون، وشهادة عليا في علم النفس الاجتماعي من جامعه جنوب ميثوديسست، وكذلك لديها شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال من جامعة هارفرد المشهورة. لهذه السيدة نشاطات وأعمال تدريسية على مستوى العالم. وهي تعمل الآن في ريد غروب في مدينة فيرفيلد في ولاية كونيتيكت.

بيفرلي كاي: هي الرئيسة للمجموعة الدولية لانظمة لعمس، من مهام هذه المجموعة تطوير أداء العاملين ومساعدتهم لبناء وتكوين وتطوير مستقبلهم الوظيفي. وقد استخدم أسلوبها، المميز والمحدد الخاص ببرامج تصوير الأعمال الوظيفية وبناء مستقبل العملى لفرد اسخدم من قبل مجموعة كبيرة من الشركات ذات السمعة العالية كما أن هذه السيدة كاتبة محمسة ومتفائلة ومحاضرة مشهورة ومستشارة فى مجال الإدارة. وفى عام ١٩٨٠م، أصدرت بيفرلي كتاباً أصبح الآن تقليدياً بعنوان (الصعود ليس الحل الوحيد) الذى يوضح ويتبأ بالعوامل التى مؤثر فى مستقبل العامس، فالسيدة بيفرلي شرح كيف يمكن للمستقبل الوظيفى للعاملين ان يتأثر بواسطة الشركات التى يركز هيكلها التنظيمية على الهرمية لشديد وعدم جعل خطوط السلطة الإدارية فى مستويات متقاربة، ما أخر إبداعها العلمى، فهو المشاركة فى إصدار كتاب بعنوان (أحبهم و أخسرهم) كيفية إعراء الموظفين والعلاء بالبقاء فى لمنظمة أو الاتصال معها لأطول فترة ممكنة

جيمس إم كورنيز: هو الرئيس الفخرى لشركة نوم بيرر، وعميد ومنخصص فى القيادة فى مدرسة ليقى للأعمال التجارية فى جامعة سانت كلار، ومدير تنفيذى فى مركز الجامعة للإبداع والتطوير، شارك مع احد زملائه فى تأليف كتاب بعنوان (تحديات القيادة كيف يمكن لمنظمات أن تتجر المهام الصعبة) وقد فز هذا الكتاب بمجموعة من الجوائز القيمة وكرم صاحبه، ويعتبر من أفضل الكتب التى حققت أرقام مبيعات عالية، اما اخر كتبه فهو بعنوان (تحفيز وتشجيع القلب - القيادة) وأخر بعنوان (المخطط وتحديات القيادة).

كيرى لارسون: عمل كيرى مدرباً داخلياً للشركة الأمريكية للاتصالات السلوكية واللاسلكية (إى بى سى) وشركة ميك وسليار كوميوبيكاش وشركة تيلى ديست وشركة فديا. أما فى الوقت الحاضر، فهو عضو مشارك مهم فى الإستراتيجيات القيادية لنولية ومائب رئيس شركة تيلى ديست لشئون تطوير الأفراد. كان تيرى يعمل سابقاً نائب الرئيس العام للشركة الأمريكية للاتصالات السلوكية واللاسلكية لشئون لخدمات اللاسلكية، كم عمل نائباً لرئيس شركة فب الدولية لشئون لتطوير التنظيمى

ريتشارد ج. لينر: هو عضو مؤسس لمجموعة شركات بفتنشر، وهى مجموعة تركز أعمالها على مساعدة الأفراد والموظفين ولقادة والمدربين وفرق لعمل على إعادة اكتشاف مصادر القوة لديهم. ويعتبر ريتشارد رائداً فى مجال عمله حيث اكتسب سمعة وشهرة عالمية، وهو محل احترام وتقدير وثقة العديد من المحنصين، فهو مؤلف ومحاضر ومدرب

مديرين على المستويين المحلي والدولي ألقى العديد من المحاضرات في لقاءات علمية متعددة عن المهارات التي يحتاج إليها الإنسان في مجال العصر في القرن الواحد والعشرين وكتب أربعة كتب حقق أحدها أعلى رقم مبيعات على المستوى الدولي وهو بعنوان (إعادة تريب وتنظيم العمل) وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام. وهو الآن يكتب مقالات علمية متخصصة على شبكة المعلومات لبولية في مجلة (فاست كنبني) التي تعتبر أسرع مجلة أعمال في الانتشار على مستوى أمريكا

بروس لويدي: هو محاضر محقق ومتمكن في علم الإستراتيجية في جامعة سوت ناب في مدينة لندن في المملكة المتحدة كتب وبشر أكثر من مائة مقال وورقة علمية في عدة مواضيع مرتبطة كلها بعمق لاستراتيجية وبركر الآن جهوده واهتماماته على مستقبل العصر المكتبي، ولعلاقة بين السلطة، والمسؤولية، والقيادة، والتعليم ودور الحكمة في إدارة المعرفة، ألف وأصدر كتابين الأول يحمل عنوان (أفضل طريقة للتخطيط صوبي لمدي من أجل إشب. ودراسة الشركات الحديثة) والكتاب الآخر بعنوان (الطريق لكسب القيم الإبداعية: الانفصال والتشابه)

كارلوس إي مارين: هو مستشار دبر في شركة Keilty Goldsmith and company كان نائب الرئيس السابق لمعهد تصوير الموارد البشرية في مدينة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان أيضاً العميد الأكاديمي السابق والمستشار الأول لجامعة ناشيونال يتمتع كارلوس سمعة وخبرة محلية ودولية واسعة وبثيرة وذلك لكونه متخصصاً في مواضيع وحقوق معرفية عديدة مثل التنظيم وإدارة وتعلم وتطوير القيادة كما أنه مستشار ومدرّب متميز للرؤساء التنفيذيين والمديرين الكبار، وصمم وتنفذ العديد من البرامج التي تهدف إلى صم ودمج وبكيفية إستراتيجيات الأعمال مع الحوير والتبدل الثقافي للمنظمة.

هوارد مورغان: هو مدير في شركة كيني وعولدي سميث، وكذلك مدير في معهد بحوث القيادة فمجد أن بدأ العمل في هذه الشركة عام ١٩٨٨م، بخصيص هوارد في مجال تدريب القادة كاداه من أدوات الإستراتيجية الفعالة لسعير لأدوار التي يمكن أن تقوم وبؤدي أيضاً إلى تحسين وتطوير لرضا بين الموظفين والعملاء وكذلك زيادة إنتاجية العمل بالمنظمة بشكل عام.

كانت آخر إنجازاته تتضمن تصميم وتطوير نموذج تدريب داخلي لشركات البولية العملاقة الكبرى، وكذلك تدريب الرؤساء التنفيذيين على المهارات التي تكون الفئد وتؤثر فيه.

ديفيد نور: هو مؤلف وباحث ومستشار ألف ستة كتب ومجموعة كبيرة جداً من المقالات الأكاديمية والعلمية والمقالات الهامة في تطبيق وتوظيف عناصر وجوانب الروح البشرية في القيادة والاستفادة الفعلية من حيويتها. رأس الأستاذ ديفيد مؤسسة استشارية خاصة موقعها في مدينة عرينسنورو شمال كارولينا. تتركز أعماله على تدريب المديرين والرؤساء التنفيذيين، وبناء وتصوير هرق العنصر، ودراسة الجوانب الإنسانية لحيوية أثناء دمج الشركات بعضها مع البعض الآخر وكذلك عندما تشتري شركة كبيرة شركة صغيرة أقل حجماً منها، وترجع لعمل وتقليص نشاطاته، ولهاهم والرؤية للمستقبل وتطوير قيم العمل، وكذلك التخطيط لإستراتيجية، هذه النشاطات هي محور اهتماماته، والهدف العام للشترل الذي يربط جميع أعماله معاً هو تقديم الرأي والمشورة العلمية المتخصصة والمساعدة المهنية لشركات الأعمال والأفراد في كيفية توظيف الروح البشرية وحيويتها، والاستفادة منها أثناء تأدية تلك الأعمال.

توم بيتي: هو رئيس قسم الموارد البشرية في إداره لموظفين المقاعدين الحكوميين في ولاية كاليفورنيا، ونظراً لأنه يعبر واحداً من أفضل احملمختصين الاستشاريين، لذلك فهو يحمل ويسى بنوره المسئولية الرئيسة في تخطيط ونهيد إستراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الموظفين الحكوميين المتقاعدين في ولاية كاليفورنيا. وبالإضافة إلى كونه يدير جميع الأعمال التي لها علاقة مباشرة بتنمية الموارد البشرية، فإنه خلال السنتين الماضيتين بذل جهوداً فريدة وغير عادية وتفرغ لها بوضع وتصميم برامج متخصصة وفعالة وخلاقة لتوظيف أفضل العاملين والحفاظ عليهم وغرائهم للبقاء أطول فترة ممكنة في المنظمة.

إليزابيث بينتون: هي مدرسة ومديرة ومستشارة ومؤلفة، شاركت في تأسيس شركة (بينشوت) حيث ترأست هي هذه الشركة، تولت هذه السيدة تدريب العديد من الرؤساء التنفيذيين البارزين في منظمات وشركات كبيرة، كما قدمت دراسات واستشارات للرؤساء والمديرين والموظفين في الشركات عبر الربحية لتطوير مهارات موظفيها وتحسين أدائهم والرفع من إيجابيتهم. شاركت السيدة إليزابيث أيضاً مع (غيفورد بينشوت) في تأليف كتاب بعنوان (المنظمة الذكية - الاستفادة من نكاه ومهارات ومبادرات كل شخص في موقع العمل).

غيفورد بينشوت: هو مؤلف ومحاضر ومدرب ومستشار في حقل الإبداع في الإدارة وجميع المواضيع المرتبطة بها، وقد ترب مجموعة من هرق العمل لتي أنجزت ونفذت أكثر

من خمسمائة منتج وخدمة جديدة. ألف كتاباً بعنوان (لماذا لا نترك المنظمة لنصبح مؤسساً ومديراً لمنظمة جديدة بنفسك) ويعتبر هذا الكتاب من أفضل الكتب التي حققت أرقام مبيعات عالية. كما أن الأستاذ غنغورد حدد ووضع القواعد التي تبرز عند تكوين وتنشيط منظمات عمل جديدة - هدف هذه القواعد ومحتواها هو حفر وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة التي يمكن أن تساعد الأفراد الذين يخططون لتأسيس شركات جديدة.

باري ز. بوستر هو عميد مدرسة لبقي للأعمال التجارية في جامعة سانتا كلارا، وهو كذلك أستاذ مساعد في مجال قيادته وشارك مع حيم كورير في تأليف كتاب بعنوان (تحديات القيادة: كيف يمكن تحقيق وإنجاز الأعمال المتميزة في المنظمات) وهو من الكتب التي حصلت على جوائز قيمة وحقق أفضل رقم للمبيعات بين الكتب المتخصصة في القيادة ويعتبر باري أسباً وعالمياً في مجاله على مستوى العالم حيث كتب العديد من السحوت والمقالات التي تركز محبوباتها على الجوانب العلمية والتنظيمية في الإدارة. ويقدم الأستاذ باري المحاضرات والندوات في لقاءات عامة بشكل مكرر. كما أنه يدير ورش عمل مختلفة وعمل مع عدد كبير من المنظمات المتخصصة.

الاستير روينسون: يرأس روينسون مؤسسة أندرسون للاستشارات، وهي مؤسسة عامة تعنى بأعمال تطوير القيادة وتطبيقاتها. كما أنه عضو مشارك ومساهم فعال في مجال تحسين أداء ونفوذ الأعمال في المنظمات والأفراد. ويقدم تحليلات ويجار عملية عميقة في التغيير الهوري لشمل للأعمال والتنظيم الإستراتيجي. كما أنه متخصص في إجراء دراسات هدفها تحديد مستوى وعدرات الأفراد الفردية، وكذلك قدرات القيادة لفرق العمل، وأيضاً قدرة المنظمة القيادية. كما أنه أيضاً متخصص في تطوير السوكي، وبناء وتشجيع مواطن وعناصر القوة لدى العاملين وأحراً يعبر السيد روينسون مستشاراً ومديراً للعديد من الرؤساء التنفيذيين الأمريكيين وكذلك المديرين الأوروبيين الكبار الذين يعملون في الولايات المتحدة الأمريكية.

إدغار ه. شابين: هو عضو فحري في مؤسسة سلوان للإدارة، ومحاضر بارز في معهد ماساتشوستس للتقنية (إم آي تي) في كلية سلوان للإدارة. وقد شارك بعض المختصين في مراجعة السلسلة العلمية الشهيرة المعروفة بـ (أديسون - ويسلي)، وهي سلسلة متخصصة في تطوير القيادة. عمل السيد شابين مستشاراً متعاوناً مع العديد من المنظمات التجارية حول العالم في مجالات وحقوق مختلفة مثل، ثقافة المنظمة، التنظيم، التنمية والتطوير، بناء المستقبل الوظيفي للعاملين وتحسينه. ويعتبر إدغار واحداً من المؤسسين لحقل علم النفس التنظيمي.

نيناك (نيك) سيثي: هو مدير تطوير القيادة لتفديده في شركة توماس المتخصصة في علم المعلومات وهو عالم ذو خبرة واسعة في حقل تدريب وتقييم مهارات القادة والمديرين التنفيذيين. وقد صمم وبعد واحد من أفضل الدرامج الخاصة بالمعلومات في شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية الأمريكية المعروفة اختصاراً بـ (أت تي تي)، حيث انتشر وشتهر هذا النظام بشكل واسع على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.

جيرمي سالونز: هو مستشار مستقل، ومتحدث بارز، يلقي محاضرات في مدسبات ولقاءات علمية متعددة، وهو أيضاً كاتب مقالات علمية متخصصة له نشاطات تدريبية في مجالات التدريب لداخلي، وميسير ونهسيط الأعمال، والتصوير والتدريب، وبناء المستقبل لوظيفي والعمل للعلمين، والطول المتعارضة والاتصالات التي يكون بها أطراف ينمون إلى ثقافات وأديس وأعراف مختلفة، والقيادة الدولية والإدارة الدولية، ويتء فرق العمل لنولية التي يكون من بين أعضائها أطراف من دول مختلفة والتخطيط الإستراتيجي للأفراد ولجماعات حول العالم وقد انتهى جيرمي حديثاً من مشروع بحث استغرق عمله سنة كاملة بعنوان (القائد، العالم في المستقبل) والذي سيصبح جزءاً من كتابه الذي سيصدر قريباً.

أيان سومرفيل: هو شريك في مجموعة أندرسون لإستراتيجية للاستشارات التطبيقية ومقرها مدييه لوس أنجلوس في ولاية كاليفورنيا يقدم أيان حل خدمته للقادة والمديرين في المنصمات الدولية، وبالتحديد للمنصمات التي تعمل على وجه الخصوص في الصناعات والخدمات المرتبطة بالنفئة الحديثة مثل الانصالات بجميع أنوعها ووسائل الإعلام والتعليم، عمل خلال الخمس والعشرين سنة الماضية مسشاراً إدارياً بارزاً ومدرراً مقتدراً للمديرين التنفيذييين كما عمل وخدم أيضاً لدى مجموعة كبيرة من الشركات والمنظمات العالمية المشهورة في الفطاعين العام والاحتماعي وهو مؤسس منظمة أندرسون للاستشارات الإستراتيجية، وكذلك معهد التغيير الإستراتيجي، ومنظمة الأعمال التجارية الدولية وهذه الأجهزة عبارة عن جهات تقدم الأراء والمشورة العلمية المتخصصة لأصحاب القرار - القادة

لين ثاتش: هي مديرة إدارة التطوير لشئون القيادة والتنظيم في مجموعة (ميديا ون) المشهورة والتي يبلغ مجموع المبالغ المستثمرة بها سبعة الاف وأربعمئة مليون دولار أمريكي، أي (٧,٤) مليون دولار وهي شركة اتصالات عملاقة. لدى السيدة لين خبرة لأكثر من ستة عشر عاماً في مجال تنمية الموارد البشرية، وهي كذلك متخصصة في تطوير

القائدات لنوعية، وتطبيق نفسة الاتصالات شاء تنفيذ الأعمال في المنظمات الحديثة، محترتها تعطى محالات وحفولا علميه مختلفه منها التطوير، الوصفى، وحسن أداء القادة وتطوير المديرين ولرؤساء التنفيذيين، وكذلك بناء فرق العمل

روزفيلت توماس: هو المؤسس والرئيس لتنفيذى لشركة متخصصة فى الاستشارات لإدارة اسمها شركة توماس للاستشارات وسدريه كما أنه أيضاً مؤسس وباحث فى معهد البحوث المعروف باسم المعهد الأمريكى لتنوع الوظيفى، ويعتبر روزفيلت مشهور ورائداً فى حق إدارة التنوع وهى الإدارة التى تتعامل بيمتها مع عدد كبير من الموطعين عبر المتجاسين من حيث الدين والعرق واللون ألف فى هذ المجال كتابين يعتبران من أفضل الكتب فى تخصصهما لأول بعنوان (ما وراء السلالة والأعراف واحسن البشرى، إطلاق القوى الكامنة لجمع العاملين فى المنظمة من خلال الاعتراف بالاختلافات، أم الكتب الآخر فهو (إعادة النظر فى صباغة مفهوم النوع البشرى وتعدد الأعراق)

ديف يولرش: هو أسدناً محمص فى كلية إدارة الأعمال فى جامعة ميشيغن، شارك فى تأليف اعدد من الكتب منها (القيادة على أساس انتائج) والآخر (النمو فى مجال الموارد البشرية) والكتاب لثالث (مصمة بلا حدود) وأخيراً كتاب بعنوان (إمكانيات وصافات المنظمة) صُفَّ لأسدنا ديف من قبل مجلة النيوزويك (الاخبار الأسبوعية) على أنه واحد من فصل عشره معلمين وأسائذه فى العام فى مجال الإدارة، والرجل الأول المخلص على مستوى العام فى حق تطوير الموارد البشرية وتميبتها كان محرراً فى مجلة إدارة الموارد البشرية من عام ١٩٩٠م إلى عام ١٩٩٩م.

روبرت وينرسبون: يتولى روبرت تدريب المديرين التنفيذيين من وقت لآخر، ويعبر محدثاً بارزاً فى اللقاءات والندوات العامة والمحاضرات العلمية، وهو مؤلف ورئيس مجموعة تطوير القيادة نترك نشاطاته على مساعدة عملائه على تحسن وزيادة قاعبة أدبهم ونشاطهم التجارى ذلك من خلال تركيز على لفيادات الإدارية لهمة لديهم كان سابقاً عضواً مشاركاً مع مجموعة رارثر أندرسون) المحاسبيه والاستشدرية الشهيرة لديه خبرة طويلة تصل إلى ثلاثين عاماً فى محالات الاعمال النحارة والاستشار ب العلمية هو مؤلف لكتاب بعنوان (اربع طرق تدريبيه ونسبه وهامه يمكن من حلها تطوير وتحسين أداء المديرين التنفيذيين، ويعتبر هذ الكتاب من المؤلفات التى حققت أفضل أرقام مبيعات فى مركز لقيادة الابداعية وهو يعمل ويعيش خارج مدينه واشنطن

_____	_____
_____	_____
_____	_____

التدريب للقيادة

_____	_____
_____	_____
_____	_____

الجزء الأول أساسيات التدريب

بفهم الجزء الأول فكرة للقارئ عن أسس التدريب، التي نرى أنها أموات حديثة لتحقيق النجاح و لتفوق في العمل اقيادى، ففي هذا الجزء، نوضح لأساليب لعملية المناسبة في عصر علم الإدارة الحديث - وهو عصر لقيادة - الذي يعمل به مجموعة من العاملين المؤهلين تهيلاً عالياً في بيئته تتسم بالاضطراب والتشتت والمرونة هذا النوع من بيئات الأعمال يحتاج إلى أساليب ونمط عمل جديد سنتبين كيف أن التدريب يليها

نحن في الأساس نعتبر التدريب نشاطاً هادفاً ومستمر، فالهدف هو تدريب لرؤساء التنفيذيين على تكوين أسلوب قيادى لأنفسهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم وطموحهم الشخصية والعملية. فكل الأساليب والسمات القيادية التي سنكون لدى الرؤساء سيجعلهم يحوون من رؤساء تقليديين كما هم عليه في الوقت الحاضر إلى قادة عصريين ينظرون إلى المستقبل. ففي لدة نقدم لنا لورس بويش طريقة شاملة وجديدة للتفكير، دمج الطموحات والأهداف الشخصية للقادة مع الأهداف التي تسعى كل من فرق العمل والمصلحة بشكل عام لتحقيقها ونحن نعبر هذه الطريقة التي تشترك في إعدادها وبفهمها والاستعانة من نتائج جميع العاملين في المنظمة هي أساس من أسس التدريب، فلكي نجعل التدريب قادراً على تقديم نتائج عملية، لا بد من البحث عن أسلوب عمل فاعل يستطيع أن يحدث تغييراً جوهرياً ودائماً في أسلوب العمل الذي يوضح مارشال غولد سميث أهمية مع الجوانب السلوكية والجوانب العملية أثناء عملية التعبير باعتبارهما أسلوبين وعصرين يعيدان التدريب الناجح فلكي يحقق لتدريب نجاحاً داخل المنظمات (سواء كانت ربحية أو غير ربحية) لابد للتدريب أن يكون قيماً محورية تكافل معاً لتحقيق نتائج ملموسة تقاس وفق معايير اقتصادية، وتوضح إلياسا قريس الخطوات العملية التي يمكن أن توجد نوعاً من الروابط بين تدريب الرؤساء التنفيذيين ورؤساء المسفدين من خدمات المنظمة مع النتائج الإيجابية التي تهدف هذه المنظمة لتحقيقها، فهذه الأسس التدريبية الثلاثة التي تمت الإشارة إليها وهي لخطيط الشامل لمشترك، ولتغيير السلوكي، وقيم العمل الجوهرية، هي الأفكار والموضوعات الرئيسية التي تم تناولها في جميع أجزاء الكتاب.

يحب أن ينظر إلى تدريب القادة على أنه عمل شامل ومتكامل تطور، وارتقى مع مرور الوقت حتى أصبح سلوكياً يستطيع من خلاله أن يطوروا أعمالهم الإيزايت وحيث ورد بينشوت ناقشوا الصلات التي تربط ما بين العلاج النفسي ولتدريب، حيث أشاروا إلى بعض الاعتبارات الأخلاقية التي تؤثر في العمل التدريبي وفي نهاية هذا الجزء بطرح إدجار شاين مجموعة من الأسئلة الهامة جداً ومن ثم يحيب عنها هذه الأسئلة تتعلق بأهداف التدريب ثم يوضح إمكانية أن تكون فرعاً من العميه الاستشارية، فكليةما يتبينان ويستخدمان أفكار تنظيمية مشتركة مثل تحديد المشكلات و لستولييه عن تحقيق الأهداف، كل ذلك يتم في نطاق وإطار العلاقات المساعدة

الفصل الأول

التدريب في صميم الإستراتيجية

لورانس لينوس

ملاحظة المشهد التدريبي:

تصور أن مجموعة من الرؤساء التنفيذيين يعقدون اجتماعاً لهم في قاعة اجتماعات مجلس إدارة الأنفة، المؤتثة بطاولة مصنوعة من أجود أنواع الأخشاب (الموغني) متبادلون الأدوار في الرسم على اللوح الحائض (السبورة) وأحدهم يعق بشيء من الانفعال والغضب على فكرة معينة طرح في الاجتماع، وآخر يفكر بعمق في موضوع معين، ثم فجأة تصرح فكرة جديدة تشعل النقاش وتنت الحوية فيه وتشجع المجتمعين على تداول الفكرة المطروحة باهتمام بالغ وقيمونها من جميع جوانبها محاولين الوصول إلى خطة عمل محددة وعملية.

تصور مرة أخرى أن هؤلاء الرؤساء التنفيذيين يعقدون اجتماعاً لهم في بهو فندق معين، يتحدثون ويتناقشون في مواضع المطروحة بصوت هادئ وهم يرشفون فباخيل من القهوة عالية الثمن لدفوعة لهم مقدماً وبكرم كجزء من تكاليف هذا الاجتماع، وأثناء محدثاتهم معاً ستلاحظ أنهم يدورون بحركون أديهم بكل اتجاه أثناء توضيح وجهات نظرهم، ثم يرتفع أصواتهم في بعض الأوقات، بعد ذلك تهدد هذه الأصوات لفترة معينة ويسود الصمت بينهم كأنهم في مرحلة من لتأمل يبدو لأي شخص يلاحظ هؤلاء أنهم رملاء عمل اجتماعي ليتفاوضوا على فضيه معيه ويتوصلوا إلى اتفاقيه بشأنها، فالشخص الذي يلاحظ المجتمعين يعتقد أنهم أصدقاء أو رف حموم يعملون جاهدين لحل مشكله معقدة وهم بالفعل كذلك.

وستجد أن اجتماعاتهم تتكرر، ولكن هذه لاجتماعات لا يرب لها بشكل مسبق ومسطم، فهي تعقد بشكل فوري وعاجل دون تخطيط، إنها اجتماعات طارئة تتطلب مذل جهود مكثفة وسريعة لعقد.

إد نجو في تحقيق إجازات في مثل هذه الاجتماعات، فإن لقاءاتهم القادمة ستعقد في أحد المطاعم الراقية، وستناولون طعام العشاء الغالي الثمن وهم يتحدثون عن بعض

الأعمال التجارية، وفي بعض الأوقات الحرجة، يخلقون أسباباً تبدو هامة لعقد اجتماعاتهم في مدن أخرى خارج مقار أعمالهم محملين ميزانيات شركاتهم أعباء تكاليف تذاكر السفر والإقامة. في بعض الأوقات يكون الحديث بالهاتف هو الخيار الوحيد المباح أمامهم مناقشة قضية معينة. هم يرون أن مكان الاجتماع ليس ذا أهمية تذكر، فالمهم هو قوة وحدود الحدث الذي يدور بينهم أثناء الاجتماع والنتائج التي يمكن أن يتوصل لها هذا الاجتماع، فلما كان ليس مهماً على الإطلاق، فيمكن أن نناقش بعض القضايا الهامة عبر الهاتف، خصوصاً أن هذه الطريقة تتسم بميزة فريدة: لأنها لا تعطى فرصة للآخرين بمقاطعة الاجتماع حتى لو تجرأ على محاولة ذلك.

الاستراتيجية:

قد تبدو المهمة التدريبية للرؤساء التنفيذيين على أنها وظيفة مسئولياتها ليست مرتبطة بالوقت لحاصر فقط، بل هي مهنة وحرفة مستمدة من الماضي وتمتد إلى المستقبل فأى وظيفة حديثة لابد أنها قد حدثت وصممت لتناسب بيئة عمل إدارة معينة تحكمها مجموعة من القوانين والقواعد التي تنظم أداء أعمالها. نجد في الواقع العملي في الوقت الحاضر وفي عام اليوم مجموعة كاملة من الوظائف المختلفة، نجد العديد من زملاء المهنة موزعين على فرق عمل متنوعة، وكذلك هناك مديرون وموظفون يعدون تقارير بشكل مباشر لرؤسائهم ومتعاونين وشركاء للمنظمة وموردين وزبائن، ويمكن أن يضاف إلى هذه المجموعات الوظيفية أطراف من خارج المنظمة لها علاقة مباشرة بها وتتفاعل معها وتؤثر في أدائها وعلى نشاطاتها وفي علاقتها مع غيرها مثل الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة والاتحادات والنقابات التجارية والمصارف والمساهمين وسوق الأسهم وكل من له علاقة بنشاطات المنظمة فهذا هو الوسط والمجال الذي يعمل فيه المنظمات ورؤسائها التنفيذيون وهو مجال يتسم بالمنافسة الحادة مرة أخرى نقول إن هناك علماً خارج بيئة العمل وهذا العالم يهمل أحياناً من قبل علماء الإدارة ولم يُشر إليه في الكتب المتخصصة في هذا المجال، وهو بحاجة ماسة للاعتراف والاهتمام به، وهو لم يكشف بعد أو يلاحظ أثناء وضع إجراءات تدريب الفيدرات الإدارية. هذا العالم لا يرتبط بالعمل ذاته ولا بأدواته ولا بأساسه، وما هو عالم مرتبط بالحتم الاجتماعي للعمل والبعد لشخصي والمحيط الأسري له، فهناك حياة أخرى خارج بيئة العمل لابد لقيم لعمل من مراعاتها

ولكى يكون الحوار التدريبي فاعلاً لا بد أن يتمكن من دمج هذه العوامل وأخذها فى الاعتبار عند تحديد الاحتياج التدريبي، فتدريب الجيد هو الذى يمتد القدرة مساعدة الرؤساء التنفيذيين وخلق تطوير العمل ورفع من مستوى أدائه بشرط أن يكون أخذاً فى اعتباره الجوانب الإنسانية والاجتماعية والأسرية التى تدخل فى نطاق هذا العمل وتؤثر فيه.

وتعقيد هذه الصورة فإن لعضوية فرق العمل التى ينتمى إليها المدربون التنفيذيون مثل فرق المشاريع واللجان وفرق المهام الأخرى هى عبارة عن مجموعات غير منتظمة وغير ثابتة، فالأهداف لديهم سواء كانت أهداف فريق العمل أو الأهداف الشخصية أو أهداف المنظمة تتغير بشكل مستمر. بالإضافة إلى أن المنظمة نفسها فى حالة تغيير دامة، فهى معبد تشكيل نفسها وهويتها وطبيعتها أعمالها ووظائفها وهياكلها التنظيمية.

إن لحوار وتبادل الآراء والأفكار الخاصة بتحديد محتوى النشاطات التدريبية وأهدافها بين قادة يبدو أنه من السهل تطبيقها فى الواقع العملى بشكل بسيط ودون أية معوقات وأبحاثاً العلمية أثبتت ذلك خصوصاً إذا كانت هذه الحوارات واجتماعات معدة ومنعقدة بشكل منظم، إلا أن الحوار والنقاش التدريبي ليس دائماً يسيراً وسهلاً كما يبدو، فهو يتضمن بعض المشكلات ولتقلبت وعدم الوضوح فى بعض الأحيان ولكن هذا لا يعنى أن هذه الحوارات والمناقشات لا تنوص إلى نتائج مثمرة فى أغلب الأحيان، فإد كان المدربون والرؤساء التنفيذيون الذين على رأس العمل ينظرون إلى الاحتمالات واللقاءات التى يجر حلالها حوارات ونقاش حول نشاطات التدريب وأهدافها إذا كانوا ينظرون إليها وإلى العمل التدريبي نظرة قاصرة ومحدودة، وعتباره حديثاً ودراسة بين زملاء المهنة فإن الحديث ملا شك فى هذه الحالة ومع هؤلاء سوف يفشل فى تحقيق نتائج مثمرة، ولكن بالمقابل، ستنتج هذه المحادثات والحوارات المخصصة للتدريب فى كل من جانبها الإيجابي وعلى المدى الطويل عندما تتفقد ونفذ ويؤخذ فى الاعتبار على أنها حدث وحوار منظم لتحقيق أهداف معينة ضرورية مثلاً أمام الجميع

حوار منظم لأهداف واضحة:

ليس من السهولة بمكان لقيام بالتدريب المتميز، ربما يعود السبب فى ذلك إلى صعوبة إشراك الرؤساء التنفيذيين فى حوار وتحديد الأهداف التى يسعى التدريب لتحقيقها،

فالسؤال الذي يطرحه الجميع في اغلب الأحوال هو ما هي المواضيع التي سنتحدث عنها؟ وهذا السؤال ليس من السهولة الإجابة عنه بشكل جيد - ولذلك نجد أن المدرب يعمل في الغالب مع الرئيس التنفيذي وإلى حد ما على أنه مستكشف، فامدرب والرئيس التنفيذي يعودس معاً في تحديد واختيار الصريق المناسب للتدريب. إن التدريب له تأثير قوى في أداء العرس، وبكته هي الوقت نفسه يقرر بمخاطر عالية، فسدح الخطيرة عرس مرغوب فيها يمكن أن يحدث إذا لم يحدد أهداف التدريب بشكل صحيح، وهذا يمكن أن يحدث نوعاً من الإحباط للرؤساء والسفدين وعلى أداء العرس بشكل عام. وبالمقابل عندما يحدد الأهداف والمحتوى التدريسي بشكل سليم ودقيق، فإن التدريب سوف يحقق نتائج مثمرة وإيجابية ويكون له عوائد مفيدة على العمل.

إن لحوار وتبادل الآراء هو جوهر ومحور التدريب، لقد أجرينا مقسة شخصية لانتين من كبار الرؤساء التنفيذيين المهيمنين في إحدى المبطات العملاقة، وكان أحدهما مسؤولاً عن جزء هام من أعمال المصمة التي يعمر بها. أما الشخص الآخر فكان مدرباً ورئيساً تنفيذياً، فوجدنا بعد المفاطة معهما، أن أعمال المنظمة لا تستفيد من الإمكانيات الفنية الخاصة بهذين الرجين. فالرئيس التنفيذي كان لديه صلاحية في حدود مليون دولار لتنفق منها على أعمال المنظمة، أم المدرب فليس لديه أية سلطة بهذا الخصوص، ولكن من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر مع المدرب الخارجي، استطاع هذا المدرب أن يمارس تأثيراً بالغاً فيهما. فبعد أن تمكن المدرب لخارجي من إبعاد السلطة الرسمية والمساءلة المباشرة ونحيدهما، بدأ في تركيز مهامه وطموحه على إحداث تأثير جذري وكبير في أسلوب الرئيس التنفيذي في التفكير وعلى طريقته في الأداء، ونجح في ذلك.

إن لألفة بين الرؤساء التنفيذيين وبين المدربين تعتبر ضرورة لصمان سير حوار بينهم بشكل سليم، فتألف وتقبل كل منهما للآخر يجب أن يتكون بشكل سريع حتى يتم بناء الثقة والمصادافية بينهما، فعلى الرئيس التنفيذي أن يتق ويضع أن المدرب لم تأت إلى المنظمة في مزهه أو ليضيع وقتاً كان زائداً لديه. وبالمقابل على المدرب الخارجي أن يتصف بشكل جيد بمهارات الإصغاء ويسمعت حسن الاستماع كما يجب أن يكون لديه لقدرة كذلك في بدء وجهة نظره لرئيس التنفيذي بشكل صدق وأمين بعيداً عن لحامله أو المبالغة، حتى يتمكن من جعل هذا الحوار يلامس لحقيقه بالفعل ويتلمس لمشاكل لفعليه للمنظمة، ثم إن حدث عكس ذلك، واستند الحديث والحوار بينهما إلى أساس الافتراضات الوهمية والآراء والأفكار غير المدعومة بالأرقام والإحصائيات اسقيقه، فإن عمل

المدرّب الخارجى لن يأتى ثماره فعلى المدرّب والرئيس التنفيذى إدّ أن ينفقا معاً على عمل وفصل العوامل الوظيفية الطارئة والعبارة ذات الأثر المحدود والموقف على العمل، فصلها عن العوامل الدّئمة المستمرة والمؤثّرة والتي تحدّج إلى جهود متخصصة لمعالجتها، بل هذا العزّز والتمحيص وفصل لعوامل الدائمة والمؤثّرة عن العوامل العابرة يحتاج إلى جهود وبراءة دفعه وحساسة، خاصة عندما تكون بينه انظمته التي يعمل بها لاستشارى مضطربة وعبر مستقرة ففي هذه المرحلة على المدرّب والرئيس التنفيذى أن يستخلصا الحقائق من المعلومات الأولية حتى يتمكنوا من أداء أعمالهما بشكل صحيح فالمعلومات والحقائق الصحيحة وقيمه التي بنم جمعها بعناية من خلال حوار والبحث بين طرفين هي العامل الحاسم الذي سيحدد مستوى جودة النتائج من العمل التدريبى

إن الفوه المؤثّرة والمحددة للحوار التدريبى بين الرؤساء لسفّيديين والمدرّبين يكمن فى قدرة المدرّب على طرح لأسئلة بشكل صحيح وموضوعى، فالأسئلة يمكن أن يصرّح لأهداف وأعراض متعددة وبطرق مختلفة فيمكن للأسئلة أن تطرح لهدف استكشاف عوامل وقضايا خفيه غير واضحة، أو يمكن أن تطرح لغرض مساعدة الرئيس التنفيذى لإعادة النظر فى موقف معين تبده أو قرر معين ينوى اتخاذه، إن مواقف ووجهات نظر الرئيس التنفيذى فى هذه الحالة يمكن أن تؤيد أو تُعارض، وجهه النظر الشخصى لأى طرف فى هذه الحالة يمكن أن يتم قبولها والتأكيد عليها وتغنيدها، وعندما يتم اتأكد من خلال الحوار من صلاحية الخطه لشخصيه الحالبه لأى طرف فإن هذا سيضيف قيمة للحوار وخطه عمل استشارى، وسيدعم ويعزّز ثقته لرئيس التنفيذى بنفسه وإدارته، ويجعل مسار العمل لا يتعرض لمشكلات أو اضطرابات أو مضطرب لأن الرئيس التنفيذى فى هذه الحالة سيكون مثابعا لعمل بشكل لصيق ومتواصل

سيعمل للمدرّب دائماً مع الواقع بشكل فاعل عندما يحصع الأسئلة المطروحة لجيدة إلى تحليل عميق يقدم من خلاله خطة عمل مفصلة تكون قابلة للتطبيق وموائمة لبيئة العمل التي وضعت من أجلها إن العمل مع الرؤساء التنفيذيين يزود المدرّب بمعلومات تجعله قادراً على نبوءة لمحات ذات التي تم بنهما إلى خطة حقيقية، فحلاصة المحادثات والمقالات الشخصية التي تحرى بين الرؤساء التنفيذيين والمدرّبين تتضمن فى النهاية وضع خطة معينة تقدم للرئيس التنفيذى أسلوباً بدلاً لأداء عمله والأهم بهذا الصدد هو أن القيمة الحقيقية ولكاملة للنشاط التدريبى يتم التعرف عليها بعد التنبؤ الفعلى للحطة أو للأسلوب الذي تم الاتفاق عليه فى مرحلة لمقابلة لشخصية، وبعد أن تنتهى هذه المقابلة

يكون دور المدرب تشجيع الرئيس التنفيذي على تطبيق الخطة ومبايعة مسيرها بشكل مستمر. فالمدرب في هذه المرحلة يقصر دوره على الملاحظة والتصحيح معتمداً على مرجعيته العلمية ومستنداً إلى أخلاقيات المهنة. ولذلك فإن التدريب الأفضل والأفضل هو الذي تكون إجراءاته مستمرة وشاملة وليس فقط حدثاً طارئاً بين عدة أشخاص في اجتماع أو في مقابلة شخصية ينتهي بعد هذا الحدث.

لا يحتاج المدرب لأن يكون خبيراً في نوعية الوظائف الخاصة بالرئيس التنفيذي أو أن يكون متخصصاً في مجال لمنظمة التي يقدم لها التدريب حتى يكون مدرباً ماحداً. كما أن المدرب أيضاً لا يحتاج أن يمتلك قدر واسعاً من المهارات في العلاقات الاجتماعية كما يمتلكها الرئيس التنفيذي. فالمدرب الجيد يحدا إلى أن تكون لديه المقدره السليمة على تقييم الوضع العام لطروف العمل، وتكون لديه كذلك القدرة على التفاعل الحي والفعال للشط والفاعل مع الآخرين. فالمدرب الجيد ببساطة هو الذي يستطيع أن يبنى علاقات خاصة وودية وإثمة مع الرؤساء التنفيذيين، ويتمكن بدوره من الاطلاع بنفسه على طبيعة العمل الذي يقوم به هذا الرئيس، ويعرف على منه العمل التي يمارس بها هذا الرئيس لتنفيذه مهامه ومسؤولياته. المدرب الحيد هو الذي يتمكن من تقديم تعديده مرتبة أمبنة وشجاعة لطرف الآخر الذي يجرى المقابلة معه أو الذي يعمل مشروع التدريب من أجله، وعلى المدرب أن يكون مستمعاً بشكل جيد، وأن يطرح أسئلة مناسبة ويكون لديه قدرة ونظرة تحليلية ثاقبة، وأن يكون مخططاً بارعاً ومنابعاً بشكل مستمر للعمل من بدايته إلى نهايته.

إن الأسئلة التي يطرحها المدرب في مرحلة جمع المعلومات يجب أن تكون كاملة وموجهة للعمل. فخلال الحوار التدريبي يجب أن يتبنى كل من الرئيس التنفيذي والمدرب ويلتزم بطرح مجموعة متعددة من الأسئلة الهامة مثل: ما لعوامل التي تساعد على تحقيق نجاح هذا الحوار التدريبي؟ من هو العمل الذي له مصالح وتعاملات تجارية مع منظمنا على وجه التحديد؟ وهل هناك مواضع لا يمكن إدراجها في قائمه التدريب؟ وما هو تأثير هذه المواضع في تنفيذ العمل؟ وعلى ضوء هذه الأسئلة المصروعة والموضيع الهامة، على المدرب أن يعمل بجد وصبر حتى يستطيع أن ينظم حواراً موضوعياً يكون مركزاً ومحدداً يتمكن بواسطته ومن خلاله أن يصع أهدافاً قيمة للتدريب. يجب على المدرب أن يكون شجاعاً وذكياً حتى يحفر الرئيس التنفيذي إلى التعاون والعمل الجماعي أثناء هذه المرحلة من التدريب، ويمكن سمدرب أن يواجه الرئيس التنفيذي ببعض الأسئلة الهامة

ويطرح لقضايا المحرم طرحها، ويسأل مواضيع الحساسية التي لم يتمكن أحد من الحديث عنها حتى الآن. إن الحوار يساعد الرئيس التنفيذي دائماً على الاستمرار في تحديد واختيار الأهداف الخاصة بأداء عمله، وليس من الضرورة أن يكون هذا لتحديد من قبل المدرب نفسه. وظيفة المدرب تحصر في التيسير والمساعدة على اكتشاف المشكلة والنحث عن حلول لها، وليس من وظائف المدرب تقديم نصائح للغير، ورغم أن الضرورة تبقى قائمة لدى الرئيس التنفيذي ليحافظ على الأسلوب الساجح الذي تم التوصل إليه حديثاً مع المدرب، إلا أنه لن يكون هناك ضمان أن هذا الطريق سيكون سهلاً لتحديد معاملة وأسلوب بسيط لانتهاجه.

وهذا يقودنا إلى الحديث عن موضوعين هامين في التدريب أولهما أنه من الضروري دائماً أو نجعل التدريب يعتمد فقط على الحوار، بل يجب أن يركز على خلفية العمل الذي يور حولها الحوار. فأي مشكلة لا يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها، وإنما هناك مسببات أحدثها وجذور عديده هذه المشكلة. إن التدريب الفاعل يعتمد بشكل كبير على الحوار المدعم بالمعلومات الحديثة ذات الصلة المباشرة بالعمل وعن الموضوع الذي يدور حوار حوله. فهناك مجموعة كبيرة من الأعمال التي يجب القيام بها والعمل على جمع معلومات عنها، ثم تحصيل هذه المعلومات بشكل شامل وعميق من أن تبدأ دور التدريب الفعلي بالمعلومات المطلوب جمعها واستيعابها وتحليلها تشمل جميع الحقائق الحديثة عن الأسواق، والتقنية، وبيئة العمل السيادية والاجتماعية التي يعمل بها الرئيس التنفيذي. كما يجب أيضاً جمع معلومات عن انصاعات الزملاء في المهنة وتقصى ارائهم حول القضية التدريبية المطروحة لنقاش. كذلك لابد من معرفة اداء المتعاونين مع المنظمة، بالإضافة إلى الحصول على معلومات من التقارير المباشرة التي تعد من قبل ادارة في المنظمة والتي يمكن أن تعطى مؤشرات هامة لتفاعل الرئيس التنفيذي وعلاقاته العملية مع الآخرين. في بعض الأحيان يرى بعض المدربين أن الطريق الوحيد لجمع معلومات يكون عن طريق الاعتماد على روايه ورء الرئيس التنفيذي نفسه، ولكن الأحد بهذا الأسلوب، والتمالك عليه يعتبر خصبيراً. نظراً لكونه يهمل معلومات أخرى هامة فهذا الأسلوب يجعل المدرب يعمل في فراغ كبير يؤثر في النهاية سلباً في أداء التدريب بمجمله.

أما الموضوع الثاني الذي يجب على المدرب أن يأخذه بعين الاعتبار فيعقب بحقل خارج نطاق موضوع تدريب الرؤساء التنفيذيين. فهذا الموضوع يرتبط بالمحيط العام

المنظمة يجب على المدرب في هذه الحالة أن يلم بأدق تفاصيل أعمال المنظمة ويدرس أبعاد هذه الأعمال ومحتواها ويتعرف على من يقوم بها ويستوعب ثقافة المنظمة بصفة عامة، ثم يربط حيوط هذه الأعمال وتلك الثقافة معاً وبداشها مع اربس السعدى محاولاً من خلال هذا النعاش والحوار المنظم الربط بين السلوك الفردى لأى عضو فى المنظمة وتوظيفه والاستفادة منه بغرض إحداث تغيير هادف ومفيد للمنظمة فعندما يشترك جميع الأطراف العاملين فى المنظمة فى عملية التدريب، فإن التدريب فى هذه الحالة سيكون تدريباً إستراتيجياً له نفع واضح على الأداء يؤدي إلى تعبيرات المطلوبة وهناك نقطة إضافية بهذا الخصوص وهى أن المنظمات الحديثة التى تتبعم أسلوب التعلم المستمر تعتبر أن التدريب الجماعى والتفكير الإستراتيجى يمكن أن يصحعا عملاً واحداً.

يجب ألا يركز المدرب حل اهتمامه على معدل الأرباح الربح سوية لتي تحطم المنظمة لتحقيقها فحسب فالمدربون البارزون الذين يتنهجون إستراتيجية فاعلة فى التدريب، يمتد نشأهم إلى أبعاد من ذلك، ليشمل جميع العاملين فى المنظمة من أهر د أو فرق عمل وجميع العوامل المؤثرة فى المنظمة فالقدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يصمم صرفاً لعملية فى الأداء بسبوع كل المعطيات ومحمل الشططات التى تؤدها المنظمة والظروف، لى يعمل فيها واحتماجاب الموضعين، ثم محاولة فهم هذه الظروف وتكييفها ووضعها فى صسعة مفعولة بشكل صحيح فى عالم معد نغير معطياته وأدواته بشكل سريع ومتكرر

انتقال العاملين،

قد ينظر متعهد التدريب إلى مبادرة العمل التدريبى على أنها عمل شخصى محدود أكثر من كونه جرداً لا يتجر، من الأهداف الكبرى والاستراتيجية للمنظمة، ولكن، عندما نبحج التدريب فى وضع أهداف لعمل نكون مناعمة مع الأهداف المتعلقة بتطوير العاملين، فإن التدريب فى هذه الحالة سيكون تدريباً إستراتيجياً بشكل صسعى

نواجه الكثير من، لمطامات حالات ننعق باننقال العاملين الموهوبين إلى أمكة عمل حرى وسرر مثل هذه الحالات للعيان عندما يكون هناك تغييرات جديدة فى المنظمة مثل تعيين أو تولى قادة حدد لإدرات معينة (الخلافة، لإدرية) أو فى حالات نحسين الأداء وبطوريه، كما يحدث مثل هذه لحالات فى العادة عندما يكون هناك خطط لدمج المنظمة مع

منظمة مشابهة لها في أعمالها ونشاطاتها، أو سيع جزء من خدمات أو أعمال المنظمة الحالية إلى منظمة أخرى، أو أن يكون هنك تفاعد جماعى ففى هذه الحالات يمكن للمنظمة ان نحصر بعض رؤسائها لتنفيذيين إن تكوين وبناء الرئيس التنفيذي الماهر والمحافظة عليه فى المنظمة، وندى بمقدوره أن ينقل أعمال المنظمة ونشاطاتها إلى الأسواق الدولية، يعتبر أحد الأمثلة لتي توصح مدى احتياح المنظمات إلى التدريب الإستراتيجى الفاعل ومهما يكن الأسباب لتي جعلت بعض الرؤساء التنفيذيين يركون أعمالهم فى منظمة معينة، فإنهم بلا شل سحلفون وراءهم فرعاً كبيراً نحاج المنظمة إلى منه بشكل سريع لكي تعمل بشكل صحيح ولذلك نحد أنه فى احد مصانع لسيرات المشهورة مجموعة من المهندسين الكفاء المسئولين عن حوسة مسار العمل يتم تدريبهم فى الوقت الحاضر ليصبحوا قادة بارزين فى المستقبل القريب

ففى مثل هذا لتفكير الإستراتيجى نجنب المنظمة حالات الفراغ اللى يتركها لرؤساء التنفيذيون عند مغادرتهم لمنظمة لئى سبب وهى أمكنة أخرى نجد أن أحد لمحصين فى بفية للمعلومات فى إحدى شركات مجموعات الخمسمائة الأمريكية العملاقة (لفرشتر) قد صمم ونفذ برنامج عمل دمج من خلاله فروع المنظمة فى خمس نول منفصلة، واستطاع أن يجعل هذه الفروع فى النول لخمسة، تعمل كوحدة واحدة فى منظومه عمل متكاملة ومتناسكة تؤدى أعمالها فى بيئة عمل ناجحة شكل كبير للعاية

إن احسرة بالنسبة للشخص الذى ينلقى التدريب تعتبر ذات أهمية خاصة فالتدريب يبيح له الرئيس اسفدى فرصة ثمينة ودهية ليتعلم ويطور نفسه بنفسه وذلك من خلال أدائه السابق فمن خلال توظيف الرئيس لتنفيذى لوقت الثمين فى التدريب وفى لقاءات مع المدرب سسحد أن المقاسة مع المدرب الفاضل بالتدريب توقف بشكل سريع وموقت ضغوط العمل اليومية، ثم تحفز هذه المقابلة هذا الرئيس إلى لتفكير فى نفسه فقط، وتحرص جل اهتمامه على ما يقوم به هو دون غيره، وبناء على هذه النظرة، فإن تدخل التدريب فى أعمال الرئيس يمكن ان يغير النمط المتكرر والسائد فى أداء لعمل يمكن للرئيس التنفيذى أن يحد وقتاً فى مثل هذه الحالات ويظهر بشىء من الحياء والشمول للقضايا المطروحة أمامه وعلى الرئيس التنفيذى أن يأخذ بعين الاعتبار أشياء معالجه لأية قضية تتعلق بالعمل أن هدت تداخلاً بين لحياة وبين العمل. فالحمل يتم من خلال الحياء وفى نطاقها فالحمل هو جزء من الحدة، ولذلك فإن الرئيس التنفيذى لى يتصور ويتعلم فإن عليه قبل كل شىء أن يدرك بشكل تام ويعى موقعه ومكانته فى الحياء

وعلاقة ذلك بمنصبه كرئيس تنفيذي في منظمة معينة. يحدث في أغلب الأحيان أن انعكس وتؤثر سلباً أو إيجاباً أحد العوامل الشخصية على الوضع الحالي لأداء الرئيس التنفيذي ففي مثل هذه الحالات يمكن للمسؤول عن التدريب أن يتشجع ويتحمس لمناصرة عمله أو لبحث عن أساليب جديدة لأداء هذا العمل. فالتدريب بصفة عامة يساعد المستعبد من له لكي يندو وحهاث نظرهم للمرب كم يؤههم لكي يعملوا بطرق أكثر وضوحاً ولتحقيق أهداف محددة بشكل دقيق. فالتدريب في هذه الحالة يكون تدريباً طليعياً وإستراتيجياً خاصه إذا استصاع ان يعيد ترتيب اوضع المنظمة ويجعلها في حالة توافق ورضاء وتناغم مع جميع العاملين فيها.

في الأوقات التي تمر بها المنظمات بتغيرات كبيرة وجذرية، تكون مهام التدريب في مثل هذه الأوقات توفر الدواعي والضرورة الداعمة لبناء فرق العمل وحفزها على الأداء. فالتدريب لجماعي وتدريب فرق العمل يساعدان في إنشاء مجموعة من الأفراد لقادرين على أداء أعمالهم بشكل مسبق ومترابط ومندمج مع أعمال المنظمة بصفة عامة فالتدريب يوحد الأفراد والعاملين ويجعلهم يعملون كفريق عمل متجاسر ويتحبون قيم بينهم على أساس الوظائف والأقسام والإدارات حتى لو كانت إدارات هؤلاء العاملين متباعدة أو اشترك في التدريب أفراد منهم من خارج المنظمة نفسها وهي أكثر من مناسبة لاحظنا أن إجراءات التدريب الجماعي شجيع الأفراد على العمل الموحد، ويشترط في الأفراد المشاركين في العمل التدريبي الجماعي لكي يعملوا كوحدة واحدة ان تتوفر لديهم الرغبة الفعسة في النهوض بالعمل الحالي والرغبة الصادقة في التحول والتغيير. إن هناك أعداد كبيرة من أعضاء فرق العمل الذين شاركوا فعلاً في الدورات التدريبية كأعضاء منفردين وساهموا بصفة شخصية في هذه الدورات، وفي نهاية هذه البرامج التدريبية يكون لدى هؤلاء الاستعداد لتفكير إستراتيجي المنظم بمجرد انصمامهم إلى العمل الجماعي، فعندما يتوافر عامل الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، يصبح العمل بينهم أكثر ارتباطاً بالهدف المطلوب تحقيقه. فالثقة تهيئ المناخ المناسب لأداء العمل وتجعل الفريق متماسكاً وأعضاءه متسجمين معاً. كما نجد أنهم يدخلون في حوارات عملية نافعة تؤدي في النهاية إلى تطوير أداء العمل. إن مثل هذه الفرق هي فرق متحمسة وقادرة على تقديم حلول عملية ناجحة لمشاكل العمل، ولا يمكن إيقاف مثل هذه الفرق أو عرقلة أعمالها نظراً لتوحيدها وانسجامها بعضها مع البعض الآخر. إن تصميم برنامج تدريبي موجه بالحدود لفرق العمل يساعد في جعل المستفيدين من هذا البرنامج

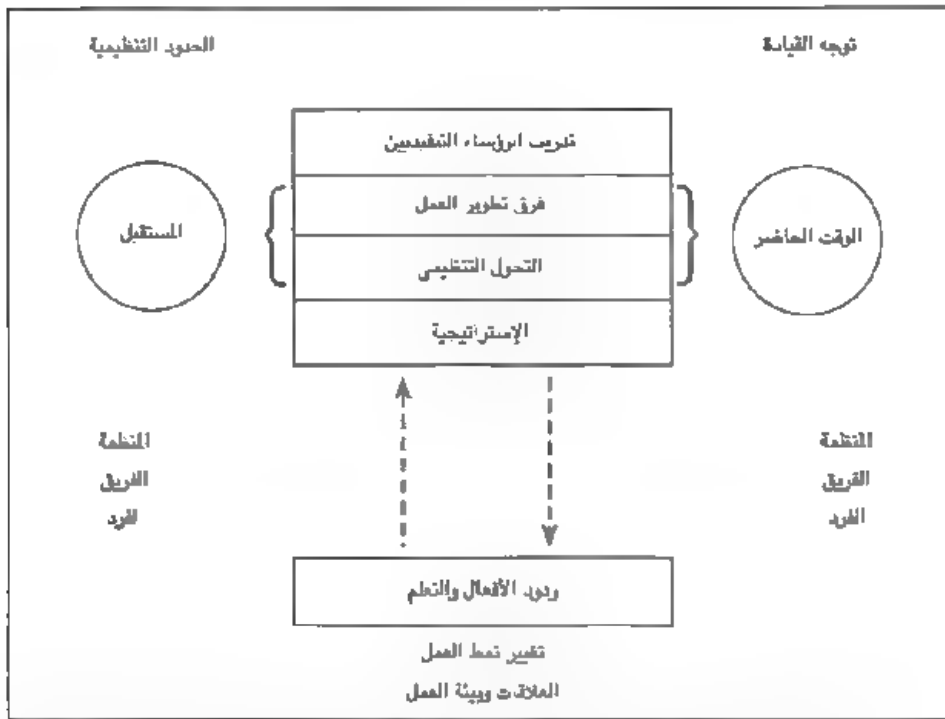
يتفقون فيما بينهم وينافشون أهم التحديات التي يواجهونها في بيئة أعمالهم التي لا يمكن أن يسمحوا لها أن تتعرض للفشل.

يمكن للتدريب أن يساهم مساهمة إيجابية وفعالة على جميع مستويات المنظمة، فالتدريب يمكن أن يكون له تأثير حصص في القيادات البارزة في المستويات العليا للمنظمة وتتمثل هذه لقيادات أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء فريق القيادات العليا ففي مثل هذه المواقف، فإن القضايا التي تطرح في لعاده على المسؤولين الكبار تكون قضايا تحفيزية أكثر من كونها فنية فمن الناحية الفنية، فإن دور المدرب في هذه الحالة يكون هاماً بصفته مفسراً وموضحاً لا بصفته مدرباً، وذلك من خلال فك طلاسم بعض المصطلحات والآراء السائدة في بيئة العمل وحولها إلى أفكار عمل سهلة يفهمها الجميع في الواقع، إن أعضاء فرق العمل يمكن أن يختلفوا بشكل جذري في أفكارهم ويتباينون في آرائهم حول هدف العمل وقد يترب على هذا الاختلاف أن تكون نوعيتهم أيضاً متناقضة بعضها مع بعض حول معنى النجاح في العمل أو تحقيق لأهداف شكل صحيح أو تنفيذ لحظة بشكل كامل، أو كفاءة قياس النجاح الذي حققه هذه لحظة، لذلك نجد أن أصحاب ورجال الأعمال والقادة يحاؤون إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار والآراء المصروحة عند تقييم موقف معين حتى يتمكنوا من تصور مفصل يساهم في خدمة الهدف الإستراتيجي للمنظمة يواجه بعض القادة أحياناً في الانضمام الكثرى التي لها فروع متعددة في أكثر من منطقة، ولها مجالس إدارات فرعية في كل من هذه المناطق، أسئلة محيرة تتعلق بكيفية تسويق جهودهم الجماعية مثال على هذه الأسئلة كيف يمكن لنا أن نجد أفضل الطرق التي تصيف فيها فعلة ومميزة لعمل بحيث تستفيد المنظمة بأكملها منها دون الاقتصار على فرع من فروعها؟

إن التدريب يقدم إجابات لمثل هذه الأسئلة من خلال طرح نظام وهيكل مختلف للحوار بين لفرق المشاركة في تطوير العمل، فالتدريب يوفر المناخ المناسب والبيئة الحيوية لى نعرض أفكاراً خلاقة تساعد على اكتشاف القضايا ومشكلات العمل وإبرازها إلى السطح، ثم مواجهتها والتعامل معها ومدقشتها تمهيداً لطرح حلول عملها إن التدريب يقدم لفرق العمل المهمة والمسئولية أدوات عمل فعالة بإمكانها إزالة أية عوائق تحول دون تحقيق التقدم وتطوير العمل.

في كل الحالات، فإن المدرب يوفر لجميع العاملين وهرق لعمل ومجلس الإدارة حواراً
بـ، يمكن من خلاله التعرف على قضايا معينة تعوق أداء العمل لم تكن واضحة من قبل
ثم مناقشة هذه القضايا وبوجيها الوجهة الصحيح وذلك عرض تحقيق النجاح في الأداء

الشكل رقم (١ - ١) نموذج للتدريب الإستراتيجي



ينقل لتدريب الاستراتيجي العاملين وهرق العمل والمصنعات مما هم عنه لأن إلى ما سيكونون ان
يكونوا عنه في المستقبل وعلى القاب أن يؤكد من وجود وسلامة حركات وأهداف لتدريب ومضى
ارتباط هذه الأهداف بحاجة وظروف العمل

القيادة:

في هذا العصر تغيرت بعض الوظائف وحل محلها مهام ووظائف أخرى، فالقيادة في
الوقت الحاضر حلت محل الإدارة، والتعليم وإكساب للمهارات والمعارف حل محل إعطاء

الأوامر والموجهات، وللتدريب ظهر و صبح أسلوباً فاعلاً لوضع إستراتيجية عمل ناجحة ووضع إستراتيجية الأعمال لم نعد محفوفة بالأسرر ومقصورة على مجموعة هلامية مجردة غير محسوسة تقتقر إلى اجاب والعنصر البشرى يطلق عليها اصطلاحاً مفهوم المنظمة.

فى الوقت الحاضر اخذت اضطره إلى الأمور، فأوفات العاملين و مسئولين وأعمالهم ردادت أقمية، كذلك أصبحت الإسدر بيجمة والحصيط فى صلب ااهمام لمسؤولين وبالسعيد لدى لرئيس لتنفيذى للمبصمة. إن السرب الحديث لم يعد مجرد تقديم مشروع عمر مدون على ورق بم العود على تقديمه للإدارة فى فترات معينة، فالتدريب فى العصر الحديث يقدم برنامج عمل حقيقى مدعماً بالأفكر اعملية ذا محتوى وضع بعناية هدفه المساهمة فى تطوير العمل الإستراتيجية فى المنظمة ككل.

فى هذ العصر المضطرب، تطورت إستراتيجية لعمر وأصبحت موضوعاً، امم الحصور بحتاج شكل مستمر إلى المتابعة للوصول إلى الأهداف لمطلوب بحقيقتها، والائمة التغيير إن أفضل طريق لمتابعة تحقيق هذه الأهداف هو أن يكون الرئيس التنفيذي بفظاً دائماً ومبجاًوياً مع اغير بشكل كافٍ من أجل أن يقلل من أثار الأخطار التى يمكن أن يصاحب لجهود التى نبذلها المنظمة للوصول إلى أهدافها، فالأهداف منغيرة بشكل مستمر، وأفضل الطرق لمتابعة هذا لتغير يكون عن طريق احوار استدرىبى فقط إن احوار الذى يتيح للرئيس التنفيذي لمنظمة، للمشاركة به عن قرب وبشكل حقيقى، يساعدا المنظمة فى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالحوار ابوجه نحو الأهداف الكبرى للمنظمة يتجاوز المحيط الضيق لمقبالات الشخصية، والأهداف الإستراتيجية تحتاج إلى كثر من حور، فهى تحتاج إلى تدريب لكى تتحقق إن للتدريب قوة هائلة فى حلل الخطة او الإستراتيجية بجهه تتحقق فى الواقع العملى وتصبح واقعاً ملموساً وندرب الرؤساء لتنفيذيين أصبح حقيقة موحودة الآن لأنه - التدريب - له صلة بوضع أية خطة للعمل فالتدريب بسهم لطريق لنجاح العمل، وهو أسوب ملائم يساعدا فى بحدب النموذج الذى نربع أن نستخدمه لأداء العمل والمودج الذى بجب عسا أن نستخدمه لأداء العمل إن التدريب مرتبط بشكل قوى ومبشر بالإدارة الحديثة لجميع الأعمال بالوقت الحاضر، وذلك بطراً لأهميته وضروره، وبطراً أيضاً لكوبه يكيف ظروف العمل ويقدم لها أدوات جديدة تناسب التطور الذى يحدث فى عالم اليوم إن التدريب كذلك هام بلغية، لأنه يعامل الناس والعاملين كافراد لهم مشاعر واحتياجات وطافات وبحترم إنسانيتهم ولا يعاملهم على أنهم مجرد تروس فى آلة العمل الكبرى وإذا أحد استدرىب حفه بشكل كافٍ وعميق اشاء

الحوار والمبادرات مع الرؤساء التنفيذيين، فإنه سيتصور تلقائياً وطبيعياً إلى أسلوب ونموذج من نماذج القيادة

تغيير جذري في بيئة العمل:

إن أسلوب أد = العمل يتغير في الوقت لحاضر بشكل سريع فالعمل أصبح عن طريق أدوات معرفية وتقنية بدأت تحل محل الأسلوب اليدوي القديم في إدارة الأعمال. فبيئة العمل تشهد تطوراً هائلاً في الوقت الحاضر لم تكن تعرفه في تاريخها. فالأعمال في الوقت الحاضر بدأت تدار من قبل المختصين والمهنيين المحترفين ممن يعملون في بيئة عمل حديثة ومنقذمة إن لإدارة لم يعد ينظر إليها على أنها أداة لإجبار الأعمال والمحافظة عليها فقط، لقد تغيرت النظرة الآن وأصبحت الإدارة هي الحفيز وإبقاؤه بساهم فيها الرجل والنساء كفدعة مبدعين سبهم القدرة على التأثير إن الفهم الجديد لمحتوى الإدارة وجوهرها يجب أن يكون مستمداً من التغيرات الهائلة التي تحدث حولنا

إن الفكر الإداري الحديث أصبح الآن مفيداً للعناية ويساعد الرؤساء التنفيذيين ليكون رؤساء أكثر وأفضل تنظيماً، الأمر الذي يساعدهم على التخطيط والنحصر والقيادة وموضوع "القيادة" أصبح يمثل موقفاً حاسماً وقوياً ويعد في العال المبرر، الفعلي لمفكر الإبداع الذي أصبح شرطاً ضرورياً لأي عمل ناجح وفي الوقت الذي تحاول فيه الأسواق والأعمال إلى بيئات أعمال فاعلة ومتنافسة بشكل كبير لم يسبق له مثل من الأساليب ولأفكار الإدارية القديمة مثل السيطرة ولتحكم واستخدام أسباب الإدارة البوليسية أو الاعتماد على قواعد قاسية لم تعد نافعة في الإدارة وقادرة على تحقيق النجاح في بيئات الأعمال، بل ما يحدث هو العكس فهذه الأساليب تعوق أداء العمل.

من المؤكد أن الصفات التي كانت توصف بها الإدارة بدأت في التغير فلم يعد الأوصاف التي كانت توصف بها الإدارة هي نفسها المستخدمة في السابق فالمصطلحات التي كانت عتقبة من علوم الهندسة ومن الإدارة المالية حل محلها أوصاف وصفات أخذت من مفردات لها أبعاد اجتماعية وإنسانية لذلك فإن مفهوم الشركة ذات الكفاءة العالية اقترن باهتمام الشركة بالجانب المعرفي والتعليمي فالنظرة الإدارية في الوقت الحاضر انتقلت بشكل حاد من النظرة العمالية المحددة إلى نظرة العلمية والمعرفية الإبداعية في الإدارة لقد تغيرت المفاهيم والمصطلحات ومذلول تلك المصطلحات

فتغير مفهوم الإدارة، وحل محله مفهوم القادة، وتغير مفهوم المنتج والتركيز عليه فقط إلى الاهتمام بالعملاء ووحدة الخدمات التي تقدم لهم، وكذلك تغيرت صبيعة الأداء من «العميات» الرتيبة المملة (الروتين) في العمل إلى تشجيع الإبداع ولتحديد والامسك أثناء أداء العمل ومن تكرر وبمطية المهام إلى الإبداع في المنافسة وفي النسوي. إن النقية الحديثة ومكنة عمل حولت هي الوقت الحاضر المطية ولتكرار العمل لمصاحب للعمل من العاملين إلى الآلات، لذلك أصبح نحدي العمل الآن موجهاً نحو العقل وليس نحو العصل كما هو في اسابق فنحدي العمل يركز على فكر ودهن الإنسان أكثر من انركن على عصلاته

إن التدفيس في عالم الأعمال في الوقت الحاضر يتطلب التخصص من الأسلوب الإداري الحالي للعمل والجامد. إن الثقافة الإدارية الجديدة تهتم بالأعمال والأفعال المحسوسة التي لها نتائج إيجابية ومباشرة. إنها تركز على الكيف مع احتياجات السوق ومتطلبات العملاء. إن هذه الثقافة الحديثة تتطلب إعداد خطط استراتيجية تكون على مستوى التحديات والمتغيرات التي تواجهها المنظمة في سوق العمل. إن أساليب وبيدج العمل المستخدمة في الوقت الحاضر عبر صالحة للأداء ولا تناسب على الإطلاق مع احتياجات العمل الحالية، فقد تجاوزها الزمن بمراحل. إن الفرضيات التي صممت على ضوءها هذه النماذج نقت ولم تعد قائمة. إن أساليب العمل الحالية تتضمن فرضيات عامة لم تثبت فعليتها في التطبيق العملي في الإدارة. فنجد مثلاً أن هناك تأخيراً شديداً في عمليات وإجراءات وضع خطة العمل، هذا التأخير يجعل المنظمة تأكلها وتخرج وتسير دون أي هدف يذكر انتظاراً منها للجهة المختصة في المنظمة باعتماد هذه الخطة بعد مراجعتها في اجتماعات مصوله ومتعددة. ليس من السهل أن ندخل في حوار حول خطة عمل مكتوبة، فالميزة التنافسية هذه الأيام لا يمكن الحصول عليها من خطة مكتوبة فقط. فنجد أعمال المنظمة في الوقت الحاضر مرتبط بشكل قوي بالأساليب التي ينفذ من خلالها العاملون أعمليهم والطريقة التي يفكرون بها و أساليب اليومية التي يعاملون ويفاعلون بموجبها بعضهم مع بعض. إن على الرؤساء التنفيذيين أن يفعلوا الأشياء الصحيحة فيجب ألا تقتصر مهامهم على كتابة خطط على الورق وإذا ساهم الرؤساء التنفيذيون في أداء الأعمال الصحيحة، فإن هذا السلوك سوف يحقق لهم الكثير من المزايا والفوائد وليس كافياً أن يحل الرئيس التنفيذي مشكلة معينة في المنظمة إلى أشخاص آخرين ويستظر منهم الحلول والردود دون مشاركة فعلية منه. إننا نلاحظ في الأعمال لس من

طبيعتها الانتظار. الرؤساء التنفيذيون الدجحون في الوقت الحاضر لا يحتاجون إلى الاجتماعات لحل المشكلات بل يحتاجون إلى المساعدة بأنفسهم وتحقيق لأهداف التي يعتقدون من أجلها هذه الاجتماعات.

إن التغيير الكبير في الإدارة وفي طبيعة العمل نفسه لا يعبر بغير جذرياً فحسب، بل تغييراً عميقاً وشاملاً، خاصة بعد أن يفعل العادة بعض أعمال وعمليات منظماتهم إلى جهات ومدى دولية مختلفة من العالم. هناك إبداع في المنظمات على مستوى العالم. إن لميزة المنافسة للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال معرفة هذه المنظمات لحذور البيئة الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه وتوفير العديد من الفرص لهذا المجتمع. أما عما يتعلق بالجانب الإحصائي العنصر لأداء وتنفيذ العمل، فينظر إليه في الوقت الراهن على أنه المحرك لهذا التغيير، لقد أدرك الجميع بالفعل أن الاهتمام بالقوة والحواس الإنسانية في المنظمة هي القيمة لفاعله المطلق والمحفزة لأداء العمل بشكل ناضج. ويمكن القول إن ثقافة لقيادة الجديدة التي بدأت تظهر حديثاً ستوفر للرؤساء لتنفيذهم فرصاً ثمينة وهمة ليجعلوا لعالم أفضل مما هو عليه الآن. إن التدريب يقدم له إجابات وحلولاً فريدة تساعدنا على طرح ومناقشة أي تحدٍ على أي مستوى.

الرئيس التنفيذي الساعي إلى التعلم

تجربى بحوث شاملة وبقية في الوقت الحاضر لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والتعليم في محيط العمل. كان نمط سبب العمل التقليدي السابق يجعل العامل ينولى تنفيذ وظيفة مهنية محددة ومتخصصة طوال حياته. فالتدريب في ذلك الوقت كان محصوراً ومقتصر على فئة من العاملين أمضوا سنوات طويلة في خدمة المنظمة. هذا القدر هو التعليم ثم الخبرة ثم التدريب، لم يعد قديماً بالشكل الذي كان عليه في السابق الآن أصبح مصطلح التعليم مدى الحياة هو السائد، وبدأ يحل محل الوصيفة مدى الحياة. هذا الأسلوب هو السائد الآن وهو الذي يحدد مستقبل الحياة الوظيفية لفرد علم بعد الوظيفة الواحدة ذات المهام المحددة المتخصصة التي يقوم بها موظف وحد طوال حياته، ثم بعد قائمة. فهناك مجموعة متعددة من الوصافى التي نحدد المستقبل الوظيفي للموظف، وهذا الوجه يتزامن مع أن التعليم أصبح حاجة مستمرة في الحياة وليس شيئاً يحدث مرة واحدة في الحياة، وذلك خلال مراحل الدراسة.

يجب أن تكون مهارات الرئيس لتنفيذ متوافقة ومتلائمة مع مهام، التي يؤديها إن متطلبات بيئة لعمل الحديثة تنسم بالديناميكية، ولا تعطى الرئيس التنفيذي فرصة لاستخدام الأساليب الإدارية القديمة الجمدة. فعلى المستوى الشخصي يجب أن جميع الرؤساء التنفيذيين يلحظون إلى تيريرات داتية لتنصدي للتعيرات الجدرية و لضغوط الهائلة التي تحثهم على تغير أساليب اعمالهم لقديمة. إن العمل في الوقت الراهن يحتج إلى برعة ذهنية ومعرفية خاصة فبكل بساطة لم يعد العمل يحتج إلى عدد كبير من الموظفين و حتى من الرؤساء لتنفيذيين فالعمل في الوقت الحاضر قائم بالدرجة الأولى على الوحدة والحنوى والتقنية العالية فعلى الرؤساء التنفيذيين في الوقت الراهن أن يعتمدو على أسلوب تطوير الذات، وأن يتبنوا التعلم بتحسين أدائهم بشكل مستمر في هذا الوقت الذي أصبحت فيه المنظمة غير قادة على ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة على الموظفين في هذه الحالة أن يتبنوا التعلم مدى الحياة منهاحاً لهم حتى يتفوقو أو يستمروا في أعمالهم.

ولحسن الحظ، إن أسلوب التعلم والتدريب مدى الحياة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المتغيرة والمتعددة ففي كل مكان نجد أن دائرة احتياجات العمل وأهدافه لا تنتهي وتتطلب وقتاً أقصر لإنجازها فطبيعة الأعمال في الوقت الراهن تمر بمراحل تنافس تحدى كبير على مستوى العالم، وهذا التنافس يقتضى لبحث عن أساليب عمل حديثة وسريعة لتواكب هذا التوسع والتطور ولتنافس في هذا المجال وهي التوجه في الوقت الحاضر يركز على الاستعادة القصوى من أوقات العاملين ففي بيئة العمل التنافسية السائدة الآن في محيط الأعمال، لا يمكن للرؤساء التنفيذيين أن يعتبروا أن التعلم وتطوير أداء العاملين وتدريبهم نشاطاً مستقلاً عن احتياجات أعمالهم وحتى يستفيد الرؤساء التنفيذيون من تقنية المعرفة الحديثة ويرودوا بها العاملين في منظماتهم، عليهم أن يبذلوا المزيد من الجهد لهذا الهدف ويكون هذا الجهد خارج مقار أعمالهم، وفي الوقت نفسه عليهم أن يضعوا في اعتباراتهم أن مهارات القيادة يمكن أن تكتسب بشكل أفضل في محيط العمل وأثناء تأدية مهام الوظيفة نفسها

فالتعلم عن طريق التدريب يجب أن يطور في الحال، ويكون جزءاً من الأداء اليومي للعمل، ويكون هو الأسلوب في التعامل مع جميع القضايا الجديدة التي تطرأ على العمل فأسلوب التدريب على المهارات وتعلم المعارف الجديدة يجب أن يكون هو النموذج الذي يهتم به الرئيس التنفيذي ويكون هو أسلوبه في الأداء

إن الرؤساء التنفيذيين بحاجة إلى المعرفة والمهارات، ليتمكنوا من التعامل مع الفضاء والحالات التي تنشأ في محيط أعمالهم. أحياناً تكون الظروف المصاحبة للقضاء والمشكلات التي تحدث أثناء مأذية لعمل عاصمة للرؤساء، لتنفيذيين، فيمكن أن يجد الرئيس التنفيذي نفسه يتعامل مع زميل له ذي شخصية يصعب التعامل معها، أو يجد نفسه مسؤولاً عن القيام بمهمة جديدة، أو يواجه صعوبة في إقناع الآخرين بمررات حول عملية إدارية معينة. ويواجه متاعب في إصباح موقعه تجاه موضوع معين، أو يجد مشكلات في التعامل و الاتصال بشكل فعال مع القادة الذين يتصل بهم بشكل مباشر. إن بإمكان المدرب أن يكشف ويفصل أساليب وبيدج التعلم والتدريب الحديث لتتناسب احتياجات ظروف الرؤساء التنفيذيين وذلك من خلال جعلهم يتعلمون ويعبرون أساليب أعمالهم الحالية لتلائم كل حالة عمل يواجهونها. إن التدريب يتيح الفرصة للرؤساء التنفيذيين أن يتعلموا وهم يؤدون أعمالهم اليومية، وهذا يساعدهم على مواكبة أحدث الأفكار العلمية والأصروحات العملية التي تناسب أعمالهم.

النضال من أجل النجاح:

إن الرؤساء التنفيذيين معينون بشكل دائم لمحاكاة أعمال الأفراد وخلق العمل والرؤساء التنفيذيين يواجهون هوعد وأتواراً حديدة للمنافسة في محيط أعمالهم، كما أنهم يواجهون أيضاً تحدياً جديداً لمفهوم النجاح في العمل وتحديد معياريه الحديدة. فهم لذلك لابد أن يبحثوا عن طرق عمل جديده ليوارثوا بين العناصر لجديده التي دخلت إلى محيط العمل، فكيفوا أساليبهم لتتلاءم مع هذه العناصر. يجب على الرؤساء التنفيذيين أن يخدروا أنشطة الأعمال التي تضيف قيمة حقيقة للعمل، لا أن يركزوا على الجهود التي يعتقدون أنها فاعلة في أداء العمل. ورغم أن هذا المنهج في الأداء لا يبدو أنه متوافق بشكل كبير مع الانطباع العام لدى العاملين لكيفية أداء العمل، إلا أنه مع ذلك يعكس بالفعل تحولاً حاسماً في محيط العمل في الوقت الحاضر. فهذا الأسلوب هو إحدى الأبواب الهمة التي تمكن المدرب من تحدى آراء المتدربين وتقسيم أفكارهم. كما أن هذا الأسلوب يمكن أن يولد الإحساس بالقوة ويعطى الرئيس التنفيذي السلطة التي يمكن أن تؤهله أن يفعل الشيء الصحيح.

وعند الأخذ بأسلوب الإدارة المعرفية بأوسع نطاقها ومكل مفاهيمها، فإن لإدارة المتحجرة والقوانين والأنظمة الصارمه سوف تفقد مكانتها تدريجياً في المنظمات، ولن

تكون قدرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل يضاف إلى ذلك، أن قعدة المكافآت سوف تتغير وتتحول من تركيزها على لجهود المذولة لتحقيق الأهدف إلى التركيز على السابج الى حققت فعلاً من هذه اجهود، فالمعايير التي يقاس عليها أداء الرئيس التنفيذي في الإدارة الحديثة عبرت حدرأ فلم يعد الرئيس التنفيذي الذي يحصر إلى مقر لعمس قس ساعات العمل الرسمية ويعمل ساعات طوال في الليل بعد خروج جممع لعاملين ويعمل في أيام عطلة نهاية الأسبوع، لم نعد مثل هذه الأساليب معسر دعبه وصالحه لقياس فاعلية الرئيس التنفيذي.

إن البقية الحديثة جعلت أساليب العمل أكثر سهولة ومرونة، ولكنها في نفس الوقت جعلت العمل يصطدم مع الحياة، حيث أصبحت بيئات الأعمال والظروف المعيشية للحياة مصدر من مصادر الصعوط الشديدة على الدس، إن بإمكان المديرين مساعدة الرؤساء لتفقيدين ليواروا بين هذه العلافة المتبادلة بين الحياة والعمل دون أن يكونو قد أقحموا أنفسهم بشكل متطفل في أعمال الآخرين مرة أخرى يحب التكبر أن المدرب حاجة إلى موقف أخلاقي وتقبل من لدى الغير وأطر عمل تتضمن مصوصاً ورغبة معترفاً بها من لجهة التي يعمل بها وكما، زداد تبينا لعصر تقننه المعلومات، منحنا لأنفسنا حقوقاً وخيارات أفص في الحياة وأنماطها. فنحن بفضل أحياناً، بل نصر على أن مسهمتنا في العمل يجب أن تقاس وتحسب وفق معايير النتائج التي تؤدها هذه الأعمال. فالعاملون الذين سبون منهج المعرفة على وجه التحديد لأداء أعمالهم ينقى لديهم أهمية عصر توفت أداء العسر أو موقعه الجغرافي، ولوقت والمكان الذي ينفذ به العمل لم يعد ذا أهمية أو علاقته وفق المنظور المعرفي للعمل فالتركيز وفق هذا المنهج هو على النتائج وليس على المعطيات

في أسلوب العمل السائد في لعقود الماضية، كانت المنصمات ورؤساؤها تنفيذيون يعتقدون أن عدد العمليات الفنية والإدارية اسروتينية المتكررة لأداء لعمس هي لأساليب الصحيحة لإجار مهنة معينة، وإن استمر ر أدائه يتطلب تكرار هذه الأساليب والصنع لتقليدية. إنه من المؤكد أن مكر ر أداء العمل بشكل رتيب ومتشابه يمكن أن يحقق نتائج بجانية ملموسة في عمل المصانع والمعامل أثناء تصنيع وحدات منتج معين، ولكن من المؤكد أيضاً أن تكرار أسلوب العمل وتنميته لن يحقق لحاح أو بصمن التعوق في اقتصاد المعرفة واقتصاد الخدمات فهناك حاحه فاسه في هذا العصر إلى أساليب جديدة للقيادة لتأخذ زمام المبادرة، وتبنى أدوات العمل التي تسير وتناسب مع اقتصاد

المعرفة والخدمات هذا التحول من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى الأسلوب الحديث في القيادة هو إحدى الأدوات الرئيسة لتقسيم أداء العمل وحالته لعامة وفق رؤية مختلفة فمن مسئوليات قيادته أن ننقلنا من الجمود في أداء إلى مرونة منه، والقيادة تحل محل وتمكننا من التكيف في سبب عمل عمر وصحة أو مؤكدة، في سبب عمل منعيرة باستمرار وبشكل كبير كما أن لقيادة تحفز العاملين لتحمل المسئولية واتخاذ المبادرات وتقديم المقترحات من أنفسهم وأداء الأعمال الصحيحة وهم بقيامهم بكل هذه الأعمال سوف يحققون لنفوق

إن موضوع القيادة والاهتمام بها أصبح موضوعاً هاماً من أجل خلق قيمة عمل تحقق مزايا تنافسية في منظمات الأعمال الحديثة ويجب التأكيد على أن القيادات ليست مقصورة على مجموعة صغيرة من الرؤساء لتنفيذهم في المراكز العليا في المنظمة، بل هي شاملة لكل فئات العاملين في كل المستويات التنظيمية، فالقائد هو الذي يعامس العاملين معه بأسلوب يعكس اعترافه بهم كأفراد ناصجين، ويؤمن بأن لديهم القدرة والرغبة في تحمل المسئوليات وعلى القائد أن يحثهم على العمل من أجل النجاح المشترك والمساواة بين جميع اصناف العمل سواء كان بجاحاً للفرد و فرق العمل أو الرئيس التنفيذي والمنظمة ككل فعلى القائد ان يشجع بشكل حماسي وجدى الإحساس لدى الأفراد والجماعات في المنظمة وبوجه شفافاتهم لعرض واحد وهو تحقيق الأهداف ولطموحات العملية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها إن ثقافة ونمط القيادة الحاص بالمنظمة لم تكن نتيجة لأداء العمل بأسلوب معين فهي ثمرة للجهود التي بذلت في بيئة عمل صحيحة ليجر بها العمل بطريقة متميزة إن القيادة التقليدية تحفزون العاملين لمصاعفة إنتاجيتهم، في حين ان القادة يلهمون العاملين بالأفكار التي تساهم في زيادة إنتاجيتهم الشركات التي تتبنى أساليب لإلهام للعاملين بها تتفوق على الشركات الأخرى إن شركات الأعمال تحتاج إلى عدد قليل جداً من المديرين وعدد كبير جداً من القادة والتدريب يمكن أن يقدم طرقاً عملية ومباشرة ليعرس مثل هذه لثقافة في حياة المنظمة

إن التدريب يمكن ان يمهّد الطريق للقيادة وبإمكان التدريب أن يفخر الطاقات الإبداعية غير المعروفة أو المكتشفة التي لدى القادة ويحولهم إلى قادة متميزين فيمكن لثقافة التدريب أن تجعل القيادة تتصور في نفوس القادة الحاليين وعندما يتمكن التدريب من تنسيق جهود الأفراد وفرق العمل وجهود المنظمة الهادفة إلى تطوير لعمل وتحقيق

النجاح فيه ويصبح مفهوم النجاح موحدا لدى الجميع، فإن تدريب في هذه لحالة يصبح هو الفسدة، فالعبادة من خلال التدريب تقدم خريطة عمل إستراتيجية وخطة عمله لجميع لعاملين في المنظمة بدءاً بالرئيس التنفيذي وانتهاءً بجميع العاملين في كل المستويات التنظيمية.

التدريب في الواقع العملي،

يمكن للتدريب أن يطبق على جميع مستويات ووحدة المنظمات الحديثة، كما أنه يمكن أن يطبق على المصنعات التي تتبنى الهياكل التنظيمية التقليدية وأن مشكلات العمل التي يحتاج حلها إلى تدريب يمكن أن يكون مصدرها اتجاهها ما في المنظمة وفي أي مكان منها. فمعدم يكون هناك حرية في التعبير والحوار داخل المنظمة، تظهر المشكلات بشكل طبيعي بغض النظر عن هوية المنصة وصيغته هياكلها التنظيمية وأساليبها الإدارية، لا فرق هنا بين الإدارة ذات التصميم المسطح أو المنسبط وإدارة الأفعية ذات التنظيم الهرمي لدى الصغوس لمهترئة. إن زملاء العمل الذين يعملون اليوم سيصبحون هم قاعدة لمسولين عن اتخاذ اقرارات في المستقبل. إنه من المؤكد أن الأفكار الاداعية والآراء الحلافة والاقرارات السائة نبو في مراحلها الأولى انها أفكار مجبوة وغير واقعية، وبعد أنه هي مثل هذا المراحل أن قبلا حد من الرؤساء التنفيذيين يرغبون في تبني لأفكار الجديدة في العمل. أما أغلبية لروساء فيحجمون عن اتخاذ مثل هذه القرارات التي تبدو أنها ملعمة بالمخاطر، وهم بمنعوتون عن اتخاذها تخوف من أن ينهملهم الآخرون بالحق ولقباء، ولمحادثات الخاصة تصب في هذا الموضوع. فالمحادثات الخاصة يمكن أن تتضمن بعض القضايا السياسية والأفكار الحساسه التي تعزز عند مناقشتها ولو بشكل محدود شيئاً من الامنعص والخوف. إن لفافة بحاجة إلى مسرح وسنة عمل أمة وداعمه فهم يحتاجون إلى معمل لكي باقشوا فيه أفكارهم، ثم يعيدوا مناقشتها مره أخرى وبيقحوها ويخصعوها لصفية خفيفة لقررها والاسفدة من أفصلها. والتدريب هو الذي يؤدي ويقوم بهذه المهمة.

إن لمدرسين يهيون الفرصة للرؤساء التنفيذيين الكبار للاشراك في المناقشة والحوار الهادف إلى تطوير العمل. وعدم لا يكون هناك مدرب، فإن فرصة وجود مثل هذا الحوار لقيم يمكن أن تكون مفقودة. فعندما لا يجد لروساء لتفنديون والمسؤولون الكبار في الشركة اشخاصاً متخصصين ومدرسين للحديث معهم عن مشكلات أعمالهم ففي هذه الحالة سينعدم حو الحوار الذي يخصص الأفكار والآراء التي تهدف إلى تطوير العمل، ولن

يكون هناك فرصة للرئيس التنفيذي لصياغة موفقة تجاه مشكلة معينة وتحديد معالمها ومعرفة أسبابها وأثرها. فالرئيس التنفيذي أو أى مسئول كبير فى المنظمة يفقد جرأة كبيراً ومهماً من أفكاره إذا اعدم الحوار التدرىي، لأنه فى هذه الحالة لا يوجد طرف متخصص ومهتم لديه القدرة على الإصغاء والاهتمام بالأفكار المطروحة ومناقشتها بعمق، لذلك فإن لتدريب يعتبر داعماً للرؤساء التنفيذيين والمنظمة على حد سواء. فالتدريب يزودهم بالمعارف وعلوم التى تساعد في النهوض بأعمالهم. التدريب يوفر للمنظمة والرئيس التنفيذي الأداة الواضحة والأرضية الصلبة التى تساعده على اتخاذ قرارات وأفعال عملية تكون موجهة بدقة إلى أهداف إستراتيجية هامة.

وتختلف كل منظمة من المنظمات عن الأخرى فى رؤيتها لمفهوم النجاح فى العمل ومضمونه. ولكن بغض النظر عن أى تعريف للنجاح وأبعاده، ففي العادة يتم تحديد معالمه من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو من قبل فريق عمل أو من قبل الرئيس التنفيذي بهدف البحث عن طرق تطويرية للعمل، والمدرّبون هم المسؤولون عن البحث عن هذه الطرق. وعطى القادة من خلال بحثهم الجاد عن النجاح إيجاد الطرق التى تحقق فعلاً تقدم العمل فى الوقت الذى يحافظون فيه على أهم لقيم وأفكار المربطة بالعمل. ويجب أن يفهم ويستوعب هذه المعادلة (التطوير مع احترام قيم العمل) من قبل المدربين على كل المستويات الداخلية للمنظمة وحتى يؤدى لمدرب عملاً يتسم بالحوودة العالية، عليه أن يتعمق فى نظريته للأمور، التى يتناولها بحث تتجاوز هذه النظرة المستويات الشكلية عبر انطباعه أو المستويات المتكررة التى اعتادت الشركات الكبرى أن تظهرها فى سجلاتها الرسمية للآخرين بشكل مشابه. وعلى المدرب أن يكتشف القيم الحقيقية وليست الشكلية التى تؤثر فعلاً فى الأداء، ومرة أخرى يقول إنه مادام العالم وخاصة عالم الأعمال، يتطور بشكل مستمر وسريع سون توقف أو أن هذا العالم دائماً يقدم الجديد وفق منظومة إستراتيجية تنظيمية محكمة، فعلى المدرب فى هذه الحالة أن يتعامل مع هذه القيم فى بيئة الأعمال ويستجيب لمتطلباتها.

الأطراف الداخلية والخارجية:

يدرك معظم القادة أن عليهم أن يكونوا على اتصال دائم مع حاملى أسهم المنظمة ومع البيئة الخارجية التى تعمل بها حتى تتمكن المنظمة من تأدية أعمالها بشكل طبيعى وسليم.

هي لوائح حدد أن المنظمات الحديثة توسع من نشاطاتها بفاعلية لتسمل منظومتها الاجتماعية المحيطة بها وذلك من خلال الحوار مع المدربين والاستشاريين وغيرهم، إلا أن العصر يعتقد أنه لا ضرورة أن يكون للمنظمة علاقة تفاعل بالمحيط الخارجي لها حتى تتمكن من تادية وظائفها

إن التعرف لتقليدى والعادونى للمنظمة يمكن به أن يضلنا ويجعل نعتقد أن المنظمة يمكن بها أن تبقى وتتطور معتمدة على نفسها وعلى كفاءتها لذاته الخاصة بها واستمدة منها فهذه النظرة ترى أنه لا داعى لتفاعل المنظمة مع عالمها الخارجى، ولكن أهمية العوامل الخارجية وتأثيرها فى أعمال المنظمة تبتت أهميتها من خلال النتائج لى أثبتتها نظرية النظم ففى لوقت لراهن اكتشف أن تفاعل المنظمات مع بيئة الخارجية يعبر أمراً هاماً جداً لحد من المخاطر التى يمكن أن تواجه المنظمة وعلى ذلك فإن على المدرب أن يدرك أن مسئولياته تتجاوز التصق و لحال الداخلى للمنظمة وبسببها المحدودة، فعلى المدرب أن يتعامل مع الحقائق لعملية التواءمة فى البيئة التى تعيش وتعمل فيها المنظمة

علماء المنظمة التى تعبر أن تدريب الرؤساء التنفيذيين يجب أن يقتصر فقط على الجهات الخارجية والتدريب الخارجى ونهمل العوامل الداخلية لى تتمكن من تهيئة مناخ حقيقى للقيادة لتؤدى أعمالها بشكل صحيح، إن لفائد أحدث لابد أن يكون لديه الرؤية و لعدرة فى المحافظة على التماسك بين ظروف العمل ومنطلقاته وكل المستجدات التى تحدث فى البيئة الخارجية لمحيطه به فعلى القادة الحدراً ألا يوصلوا أنفسهم عن الظروف الخارجيه لمؤثرة فى أداء منظماتهم بل على العكس يجب أن يكون هذا الأمر محسوماً لديهم فيضاعفوا من قدراتهم وجهودهم لقيادية من أجل احتواء العوامل لخارجيه المحيطة بالمنظمة، ويجب ألا تقتصر جهودهم على ذلك فقط، بل عليهم أن يكونوا منفتحين للعاية على العالم حتى يتمكنوا من استيعاب هذا لعالم ونشر قيم عملهم وسلوكهم فى محيطه، ولذلك نجد أن التدريب الداخلى والتدريب لمدخ إلى المنظمة يعتبران حاسمين ومهمين للى منظمة حديثة تؤدى أعمالاً ومهام متعددة ومختلفة وبهذا الأسلوب يشترك الجميع فى عملية التدريب

وحتى لو كانت المنظمة لا تستخدم الأسلوب الهرمى فى بناء هياكلها التنظيميه، أى أنها لو بنيت الهياكل المسطحة أو لإدارة الأفقية فإن الرؤساء التنفيذيين بحاجة إلى التفاعل مع المسئولين الذين يلوبهم فى خط السلطة التنظيمى، أى المسئولين الذين يعدون

لهم تقارير عمل مباشرة ومستمرة. وهنا يعود ونكرر القول مرة أخرى إن التدريب بهيئ للرئيس التنفيذي القاعدة الصلبة للحوار الذي يساعده على تنفيذ عمله القيادي بشكل سليم ومحكم. فالتدريب في هذه الحالة يعامل مع جميع لعاملين في المنظمة على أنهم "موظفون أحرار" أي أن التدريب بى ويؤسس قاعدة صلبة للحوار للرئيس لتنفيدي تكون مدسنة ومساعدة له لقيادة جميع الأطراف في المنظمة بعيداً عن الضغوط والقيود، وتكون هذه الأطراف مستعدة للتعلم وتقبل لتحديد في العمل بسبب رعتها في ذلك وليس بسبب اسلطة القانونية لرسمه لتي تتمتع بها الرئيس التنفيذي

إن مصطلح الموجه يستخدم في الوقت الحاضر بشكل واسع لوصف أى نشاط مرتبط بالتدريب فالموجه يكون إلى حد كبير لديه سجل متابعة شخصي ناجح مشبه لما لدى الشخص الذي يتلقى التدريب. لذلك نجد أن طبيعة العلاقة بين المرشد والمدرّب تركز سبباً على المستوى أكثر من تركيزها على الإجراءات. بمعنى أن هذا لأسلوب يركز على الوصف الوظيفي وظروف العمل واحتياجات الشخص الذي يؤدي هذا العمل أكثر من تركيزه على الأسلوب الذي يؤدي به العمل. كما أن سمعة الموجه والثقة به تعتبران قوة هامة وحسمة في خلق وتكوين الصلة القوية واستجابات والارتياح النفسى بين المرشد ومتلقى التدريب في بيئة العمل والمرشد ابارز المخضرم صاحب الخبرة لطويله يمكن أن يكون ذا دفع كبير إذا أحسن وأقن عملية الاتصال بأى جزء من أجزاء المنظمة التي كان يصعب الوصول إليها سابقاً. وعندما يعمل الموجه أو المرشد في منظمة واحدة بده معينة فهو لا يحتاج إلى وقت طويل لتعلم ويتشرب ثقافة هذه المنظمة. فحلل عمل هذا المرشد (المدرّب) في المنظمة لا بد من اتخاذ بعض الخطوات والقيام ببعض المراجعات على أعماله حتى يتم التأكيد من حياديته وعدم إهماله أو ميوله أو تأثيره بالأعمال التي يقوم بها الشخص الذي يخضع لعمليات التدريب أو التعلم وذلك من خلال تقديم نوع من التنازل من قبل المرشد لهذا العامل أو الموظف

إن النهج التدريبي في الوقت الحاضر يمكن أن يشمل جميع أنواع العلاقات والأعمال في المنظمة. فعلى سبيل المثال أنشأت بعض المنظمات أنظمة مسددة يمكن من خلالها الحصول على معلومات مفيدة خلال مرحلة التدريب. ففي بعض فروع شركات (الفورشن) الخمسمائة الأمريكية العملاقة وضعت أسماء المدربين في لوقت الحاضر في قوائمها لرسمية كموظفين دائمين، مثلهم مثل موظفي الشركة الأصليين وأدرجوا في سلم رواتب هذه الشركات كأحد موظفيها ويصرف لهم مرتبات دائمة وكاملة. إنه من المعتاد الآن أن

نرى القادة التنفيذيين البارزين والمحترمين أحياناً يصطحبون معهم المدربين في منظماتهم عندما ينتقلون إلى منظمات جديدة. وأصبح هذا النوع من العمل جزءاً من إجراء توظيف الرئيس التنفيذي للحصول على مرابا أخرى بم فيها المزايا التي تخصص للرئيس التنفيذي مثل خيارات الأسهم التي تدر أرباحاً طائلة على أصحابها أحياناً إن العلاءة استشفاء والشاملة بعن التدريب والمنظمة في لوقت احاضر، بعض النظر عما إذا كان هـ دأب من الداخل أو بين المنظمات نفسها، تؤكد أن لتدريب يصبح أسلوب عمل فاع عندما يتم التقليل من الحدود والأطر التنظيمية والسياجات التي تحيط بالمنظمات

توجهات المستقبل؛

إن المعنى الحديث للتدريب لم يبلور بعد ولم تتضح معالمه بشكل دقيق فالتدريب الحديث ما زال في مراحله الأولى، وهو حفل في مرحلة التطور و لتكون ومعناه الحقيقي لم يحدد بشكل دقيق، وكذلك لم يفهم تطبعاته بشكل جيد، فهي ما زالت في مرحلة التطور ورغم أن المعنى الحديث للتدريب لم يتحدد بعد، إلا أن محتوياته مستمدة من حقول معرفة معروفة مثل حقول الاستشارات المختلفة وبالإضافة إلى كون التدريب حقلاً مندمجاً مع كثير من العلوم الإنسانية، يجب أيضاً أن يتم استيعابه وهوله في أنواع العمل

إن أهم التحديات والصعوبات التي ستواجهها مهنة لتدريب في المستقبل تكمن في مدى قدرة العاملين في هذا المجال لميقوا عى العلاقات بين لتطوير الشخصى للأطراف المستفيدة من التدريب بصفتهم أفراداً وبين تحقيق الأهداف والنتائج الحقيقية لمنظماتهم وعندما تتحقق مثل هذه الأهداف بشكل متربط ومتزامن فإن جميع برامج التدريب والمبالغ المستثمرة بها ستكون مبررة وسيكون لها عائد استثمارى مجزٍ للمنظمة. إن كلمة النجاح في الوقت الحاضر أصبح لها مدلول يختلف عما كانت عليه في أسبق، فالجاح أصبح له مظاهر وصفات ومعايير مختلفة ومتشعبة ذلك أن على المديرين أن يكون لديهم لقدرات الخاصة في طرح جميع القضايا التي تهـم بجاح لعمل سواء كانت هذه القضايا فردية أو لها علاقة بفرق العمل أو بعمل المنظمة بشكل عام وواسع فلا بد للقادة أيضاً أن يتحركوا ويعملوا بطريقة مسجمة ومنطابقة مع القيادة في المنظمة، ويجب عليهم أن يسهلوا ويساهموا بشكل إيجابى في تطوير عمل المنظمة وأن يكونوا عميين وأن يساعدوا العاملين الآخرين من أجل تحقيق أهداف أعمالهم.

وعند تجميع ودمج هذه العناصر معاً، فإن نموذج التدريب الإستراتيجي (بطر الرسم رقم ١١) سوف يقدم برنامجاً وخطط عمل من أجل تحقيق انجاح في انظمته ككل وعندما يكون التدريب جزءاً من ثقافة قيادة المنظمة الحديثة ويوجه به تحديد إلى التفاعل والاتصال الأساسي داخل المنظمة، فإن لتدريب سيكون في هذه الحالة فاعلاً وفي أفضل حالاته خصوصاً عندما يكون جزءاً رئيسياً في لخطة الإستراتيجية للمنظمة

سيرة المؤلف:

لورانس لينوس: هو المائف الأول لرئيس مجموعة شركات التدريب التنفيذية، وهو مدرب له خبرات طويلة في هذا المجال، كما أنه استشاري ويلقي محاضرات وندوات عامة ومؤلف معروف، ويعتبر أيضاً خبيراً ومرجعاً متخصصاً في مجال التحول التنظيمي، أمضى جل خدماته خلال خمس والعشرين سنة الماضية مديراً مسؤولاً وموظفاً كبيراً في العديد من المنظمات والشركات المتعددة الأحجام.

يقدم لاري دراسات استشارية في إستراتيجية الأعمال والتطوير التنظيمي لجميع المحتاحر لهذه النشاطات في جميع القطاعات العامة والخاصة تتميز خبرته في كونه كان مسرياً للرؤساء التنفيذيين ومستشاراً لعدة سنوات في شركات تقنية ومنظمات أعمال دولية متعددة الجنسيات مثل British Airways, Unilever, price waterhouse Coop- ers, British Broadcasting corporation, W H Smith, Mediaone, Bank of England, Oracle, Dresser industries, EDS, Deutsche Bank land، وعندما كان لاري يعمل مستشاراً متخصصاً في العلاقات في مجموعة شركات ديجيتل أكويمنت في المملكة المتحدة، عمل مستشاراً في نفس الجهة ولكن على جميع المستويات التنظيمية الهامة إن معظم الأسماء والأطراف والزبائن الذين دربهم لاري أدرجت أسمائهم في قائمة (من هو) لقد منح لقباً عالياً ومركزاً مرموقاً لما قدمه من دراسات واستشارات وتدريب من معهد القادة في بريطانيا، وكذلك من (الاتحاد الكونفدرالي للصناعات البريطانية في عام ١٩٩٠ أصبح رائداً في مجال تطوير الخلية الإستراتيجية وهو نظام متقدم هدفه الإسراع في تطوير أعمال ومهارات ومعارف القادة والمديرين. يحمل لورانس شهادة الدكتوراه في

مجال التحليل التنظيومي وماحستيراً في الإدارة من جامعه برونيل ولديه عضوية في العديد من الجمعيات والمنظمات لهبة والأكاديمية كم أنه عضو في هيئة لتدريس في كلية هلي لإدارة في أكسفورد شاير في المملكة المتحدة وهو كذلك مدير عام مركز بحوث (مستقبل العمل)، ويدرّس مواد في الإدارة متقدمة بضاف إلى ذلك له مساركه قوية في مكتب المشاركة التعليمية، وهو مكتب يضم مجموعة من المحرّثين والمحاصرين الدوليين البارزين

شارك مع البروفيسور ديفيد بيرسال في تأليف كتاب مشهور وقدم عنوانه صدعه وبناء مستقبل المنظمة ونشر هذا الكتاب عن طريق دار بيرسون بروفيشيال، وقد نشر هذا الكتاب في عدة مطبوعات ومعهد قبة وداب سمعة عاللة في بريطانيا مثل معهد المديرين (اي أو دي) وسلسلة المرشد للمدير وكذلك مؤسسة بيتر إف دركر ويصاً محلة من القائد للقائد و Financial times وأخيراً في كتاب دليل الإدارة.

كثير من المحللين والمختصين يقنّبسون من أفكاره وأقوله أثناء ظهورهم في أجهزة الإعلام والاتصا ظهر لورانس في العديد من المرات في الكثير من المطبوعات والمجلات الرصنة مثل ذا تايمز، وكيمبوتينغ، ولوس أنجلوس، تايمز، ومجلة Institution of chartered Surveyors. ومحله براكتيكال ترينينغ، كم أنه له ظهور في محلة (British Airways Life Magazine) وأجريت معه مقابلة شخصية مع محطة (بي بي سي) ناشيونال راديو رقم (٤).

الفصل الثانى

التدريب من أجل التغيير السلوكى

مارشال غولد سميث:

نحن القادة ننصح فرق العمل بنبنى وتطبيق أساليب معينة فى الأداء، ولكننا نعفى وتقدم اعذر لأنفسد من تطبيق هذه الأساليب فى مقرات أعمالنا. وفى أغلب الأحيان نفش فى منطقتنا فى تحميل المسؤولية للعاملين وبكيفية بها لأنهم لم يثبتو مقدرتهم اسلوكية على التعايش مع قيمة التغيير (غولد سميث، ١٩٩٦). هناك كثيرون، منهم الرؤساء التنفيذيون البارزون يعرفون ويقولون أن هناك تحدياً وصعوبة فى تغيير سلوكى. كم أن القادة يواجهون أيضاً صعوبة فى حقز الآخرين الذين لديهم الرغبة والاستعداد لتغيير سلوكهم. ويفصد بالآخرين العاملين الذين يقدمون تقارير مباشرة للرؤساء التنفيذيين.

إن أحد اسباب هذا العجز فى التنفيذ وفى التأثير فى الآخرين من أجل تغيير سلوكهم هو أن القادة مثلهم مثل معظم الناس يفضلون أن يكونوا محبوبين لدى الغير. فالقادة يخوفون فى الغالب من الدخول فى مواجهة مع موظفين لإعلامهم بأن أدائهم الجماعى ضعيف ورسى، وأن هناك قصوراً فى سلوكياتهم العملية يسبب مشكلات فى الأداء. وسبب هذا التخوف من قبل القادة هو قناعتهم بأن مثل هذا التصرف سيجعل الموظفين يكرهونهم كقادة القادة سوف يتم احترامهم بشكل أكبر وليس أقل إذ أفصحوا عن أخبار ومعلومات سيئة. إن المستشارين الخارجيين يقدمون لقادة عالماً نديراً سلوكياً، والقادة منورهم يقدرون ويؤمنون هذا النوع من التدريب. والدراسات الميدانية تثبت أن الناس (العاملين) يقدرون بشكل كبير المعذية الأمية المستقاه من دراسات علمية، بعض النظر عن نوعية وطبيعة هذه المعذية سواء كانت سلبية أم إيجابية

إن طبيعة الإجراءات المتبعة فى مراجعة الأداء ولتنفيذ تشكل جزءاً كبيراً من مشكلة التدريب. تاريخياً، عندما بدأ القادة فى تقسيم الآخرين، فإن معظم هؤلاء القادة بدون أنفسهم بشكل تلقائى أنهم يؤدون أدواراً مشبهة لسلطة القاضى، أو بشكل أدق أنو رأ تشبه دور الجلال. أما دور المستشار، بالمقابل، فينظر إليه على أنه طرف ثالث موضوعى ومحايد تنحصر وظيفته فى إجراء التحليل وتقديم المقترحات، ثم الحصول على تغذية

مرتدة من مصادر متعددة ومختلفة. إن الموظف الذي يتلقى معلومات سلبية من مستشار يفصل في العادة بين هذه المعلومات وبين الشخص الذي أرسلها، ولكن هذا الفصل لا يحدث عندما يكون الذي أرسل هذه المعلومات هو المدير. فعندئذ يسمع الموظف المعلومات السلبية وعبر الرغبة لديه من مبدوء فإن ردود فعله تكون سلبية.

ولحسن الحظ فإن الصلاحيات متاحة أمام القادة في مجال العمل في الكثير من الشركات لمعالجة مثل هذه المواقف - وهذه الصلاحيات هي ما يطلق عليها تسمية (التغذية العكسية ثلاثية وسدين درجة) هذا الأسلوب يتيح للقادة القيام بأعمال استشارية سلوكية تدريبية عكس ما اعتادوا القيام به وهو الاكتفاء بتقديم الأفكار والآراء الشخصية عن أداء العاملين. وفق هذا الأسلوب يمكن أن تكون النتائج عميقة وحيثة لجميع الأطراف التي تشترك في هذا العمل وليس فقط على رؤساء الأقسام المسؤولين عن تقويم العاملين الذين يقعون في نطاق صلاحياتهم. إن إجراءات تدريب الرؤساء التنفيذيين والقادة يمكن أن تساعد أي مدير يتضمن عمله التفاعل مع الأشخاص الآخرين في مواقع، إن فرق الإدارة المتقدمة في بعض الشركات والمنظمات التي تعتبر رائدة على مستوى العالم مثل شركة أمريكس إكسبرس، وافتون، وبكسكو، جميع هذه الشركات تستخدم نظام الـ (٣٦٠) الخاص بالتغذية المرتدة كجزء من نظام عام في الإجراءات التي تساهم في تقريب ودمج قيم المنظمة مع السلوك الفردي للموظف.

قبل أن تبدأ:

رغم أن الإجراءات التدريبية يمكن أن تطور الأداء السلوكي للعاملين، إلا أنها لا تملك حل لجميع المشكلات المتعلقة بالأداء. إن إجراءات التدريب الخاصة بالتدريب السلوكي الموضحة في هذا الفصل سوف تركز فقط على التدريب الإستراتيجي أو التدريب الخاص بتطوير وتحسين استقبال الموظفين للعاملين أو أي نوع من التدريب الذي تم توصيحه ووصفه في أي جزء من هذا الكتاب. وقبل أن يبدأ في نشاط التدريب الخاص بالتغيير السلوكي أسأل نفسك عما إذا كانت النقاط والصفات التالية متوافرة لديك وبني الطرف الآخر الذي سيتلقى التدريب. فإذا كانت متوافرة في محيط العمل، فإن التدريب السلوكي يعتبر مضيعة للوقت والجهد. هذه النقاط هي:

أن الشخص الذي تتولى تدريسه ليس لديه الرغبة الحادة ولا يبدل الجهد الكافي من أجل أن يحدث التغيير في سلوكه القيادي، أو أن يكتسب مهارات جديدة لتطوير ونعير هدفه السلوكي، فالتعسير في التدريب سلوكي يحدث فقط عندما يكون المدير الذي يتلقى التدريب لديه الرغبة والارادة ولا يلزم بكل متطلبات التدريب وحتياجاته

ولا يكون الشخص الذي تتولى تدريبه إنساناً غير مرغوب فيه من قبل المنظمة، أي أن اسمه اذرع في قائمة لتدريب كنوع من الشطب له من قائمه قيادات العاملين في المؤسسة، فاحياناً تقوم المنظمات بإدراج أسماء معيثة كنوع من التخلص من هذه الأسماء فإذا تعاملت مع مثل هذه الحالات، فلا تتعب نفسك في عمية محسومة نتائجها مقدماً.

- تأكد من أن الشخص الذي تتولى تدريبه لا يقصه لذكاء أو المعرفة أو المهارة العملية لأداء الوظيفة التي تدرب عليها، فإذا كان المدير أو الشخص الذي يتلقى التدريب ليس لديه الطقة والقدرة، وخبرة مطلوبة بتنفيذ العمل المكلف به، فلا تتوقع أن لتدريب للتغسير لسلوكي سوف يحقق نتائج إيجابية يذكر، أو يساعد هذا المدير على إحلال أي نوع من التعديرات الجوهرية على سلوكه القيادي أو الإداري

تأكد من أن المنظمة حددت أهدافها بشكل دقيق وصحيح، وليس بشكل خاطئ وعشوائي، فالتدريب لموجه لإحداث تغيير سلوكي جوهري لدى متلقيه للعمل مع الحالات التي ترتبط بكيفية تحديد الهدف، فهذا النوع من التدريب يساعد في إحالة عن السؤال كيف نصل إلى الهدف وليس طريقة تحديد الهدف فهو يركز على الوسيية وليس الغاية، افتراضاً منه أن الغاية (الهدف) قد تحدد مسبقاً وبشكل واضح، فإذا لم تصع المنظمة هدفاً واضحاً ودقيقاً لها، وكاتب تسير وبتحده نحو مستقبل بنخبط أو تحاه هدف وضع بشكل خاطئ، فإن إجراءات التدريب للتغسير السلوكي للرؤساء لن تحقق أية نتائج.

البداية:

وبالمقابل عندما نتعامل مع أفراد لديهم الرغبة والمقدرة من أجل تغيير وتطوير سلوكهم العملي أو القيادي، وكذلك عندما نعمل في بيئة عملية تتيح لموظفيها الفرصة من أجل أن

غيروا سلوكهم وطريقة أدائهم لأعمالهم، وأيضاً عندما تعمل لمنظمة وضعت أهدافها بدقة ووضوح وهي سائرة لتحقيق هذه الأهداف بشكل صحيح، فإن إجراءات التدريب للتغيير السلوكي للقادة سوف تحقق نتائج المرجوة منها. فالهدف من نجاح عملية التدريب يشمل طبيعة العمل نفسه وإجراءاته والهدف من التدريب. فالنموذج أو المنهج الذي يقرره وأوصى بالأخذ به لضمان نجاح التدريب يتكون من ثماني خطوات. هذه الخطوات هي:

١ - تعرف بشكل دقيق وشامل على صفات المدير الذي تتولى تدريبه سواء كانت هذه الصفات سلبية أو إيجابية. يجب ألا تبدأ من الصفر أثناء قيام بعملية تدريب القادة. فدأ على سبيل المثال أدرب قادة لأطوار مهاراتهم القنادة، ولكن قبل أن أبدأ بتدريبهم، أستعين بمجموعة كبيرة من المصادر والدعائم المعرفية المتوافرة في السوق التي يمكن لها أن تزودني بالمعلومات الضرورية لاستكمال مهمتي لتدريبية بنجاح. فمثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من (مجموعة أندرسون للاستشارات الخاصة بمستقبل القادة البولين، وجيم إم كوزير وباري بوسر، ومركز القيادة، لإبداع، ومراكز متخصصة كثيره في هذا المجال). فكل هذه المراكز يتوافر لديها مصادر للمعلومات يمكنها أن تساعد المدرب بشكل كبير في تحقيق أهدافه. كما يجب عليك بوصفك مدرباً أن تعرف وتحدد الصفات السلوكية التي لابد أن يتحلى بها المدير الناجح في موقف وظروف معينة. هذه الصفات عديدة ومتنوعة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الانفتاح وسهولة الاتصال بيه وبين العاملين، الاعتراف بالآخرين واعتراف الآخرين به، القدرة على الإصغاء وحسن الاستماع للغير. ثم اسأل المدير أو المدير عما إذا كانوا متفقون على أن هذه هي فعلاً صفات سلوكية هامة. فإذا تم الاتفاق سنكم على هذا الأساس، فإن ذلك سيعزز ويدعم نشاطات وإجراءات التدريب بشكل قوى.

٢ - حدد الأطراف التي يمكن أن يقدموا لك آراء التغذية العكسية ذات المعاني والمصادقية العالية. يمكن أن يكون من ضمن الأطراف والجهات التي تقدم آراء أمينة في هذا لصدد القادة في الإدارة الوسطى أو الأشخاص الذين يعملون في خط سلطة ومستوى تنظيمي يسي مباشرة خط سلطة المدير الذي يتلقى التدريب هؤلاء الأشخاص هم الذين يعدون ويصوغون التقارير المباشرة للمدير، وكذلك للمدير أن يتلقى معلومات من إعادة الذين يعملون في نفس مستوى خط السلطة التنظيمي.

لمدير متلقى التدريب، وأيضاً العملاء الممولين أو أعضاء فرق العمل. وتأكد من أن تحصل على مجموعة متوارة من الآراء والأفكار من كل لأطراف حتى لا ينتشر نتائج عملك ولا يكون حكمك غير موضوعي. وتيقن كذلك من أن المعلومات التي حصلت عليها جاءت من مصادر مناسبة وموثوق بها.

٣ - اجمع ربود لأفعل إن أفضل طريقه لتقييم المعلومات التي حصلت عليها تكون عن طريق الكتابة، والقيام بمسح شامل غير محصور بجهة أو موضوع معين، ثم تجمع هذه المعلومات وتصنف من قبل طرف ثالث، وتصغ على شكل تقرير مكتوب وتسلم مباشرة إلى المدير الذي يتلقى التدريب.

٤ - حلل النتائج، تحدث مع المدير الذي تتولى تدريبه عن النتائج التي حصل هو، و حصلت أنت عليها من التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من العاملين معه في نفس خط السلطة والمنشأ بهين معه في لمركز الإداري والقبدي. يمكن للمدير أن يقرر عدم الإفصاح عن لمعلومات واتعليقات والأرقام والإحصائيات التي حصل عليها من طرف معين، ولكن الأمر المهم هنا الذي يجب التركيز عليه هو مناقشة أمر مواطن القوة لدى المدير واكتشاف جوانب الصعف في أدائه التي تحتاج إلى معالجة وتطوير.

٥ - صمم خطة عمل إن الأمر الأكثر نفعاً الذي يلاقي في العادة حتراماً وتقديراً، وعترفاً من قبل الغير في أية عملية تقويم لنتائج معينة يكون من خلال تقديم نصيحة ومشوره محددة. هأن يقدم للطرف الآخر متلقى التدريب مجموعة من البدائل التي يجب أن يأخذها في الاعتبار، أفضل من أن تملأ عيه حولاً جاهزه وقواعد عمل صارمة. فمثلاً عندما يطلب من المدير أن يقدم لك مجموعة من المقترحات التي يسمي مواهبك وتساعدك على أن تكون مستمعاً جيداً، يمكن أن تخصص منه على قائمة واضحة ومحددة من النصائح والمقترحات مثل

- لا تقاطع الناس بكثرة أثناء الحديث.

- أعد صياغة ما يقولون.

انظر إلى المتحدث أثناء إلقائه لحديثه.

- انتظر خمس ثوانٍ قبل أن تجيب عن ملاحظاتهم.

- تذكر أن المشكلة لا تكمن في ماذا أعمل وإنما تكمن في كيفية أداء العمل أي هي الأسلوب وليس في الهدف

وأخيراً، ركز اهتمامك على حاسب أو حاسبين سوكتيين وحاول أن تضع مجموعة من الخطوات لعملية لتطوير وتحسين كل واحد منها على حدة.

٦ اصطب من المدير أن يتصل وسجاوب مع الأصراف الذين قدموا معلومات له يجب على امدير الذي يتلقى اسدرب أن يتحدث مع جميع الأطراف وفرق لعمل لسي دريب حالته ووضع الفيادي، وان يجمع مقترحاب إضافيه تتعلق بكيفيه تطوير المجالات التي اسهدفها التدريب بالفعل.

٧ صمم إجراءات للمتابعة بعد مضي ثلاثة إلى أربعة أشهر، اعمل استبانة مصغرة بمشاركة فريق المراجعة تركز على موضوعين أو أربعة مواضيع ويجب أن يسأل الأشخاص الموجه لهم هذه الاستبانة عم إذا كان المدير الذي حصل على تدريب قد أصبح صفيه ومهارته اعبادة أفضل أو أسوأ من حيث الفاعلية بعد العملية التدريبية

٨ رجع النتائج ثم بدأ من جديد إذا كان اسير يأخذ إجراءات اندرب بكل حديه فان الأطراف الأخرى التي تزوده بالمعلومات والتغذية المرتدة يمكن أن يوضح له انتطورات والتقدم لدى صراً بالفعل وبمكناك تحقيق النجاح من خلال إعادة إجراءات التدريب بشكل دوري وليكن مثلاً ربع سنوي على مدى الاثنى عشر أو اثمانية عشر شهراً القادمة هذا الأسلوب في المتابعة سوف يضمن لك انتطور المستمر في إنجاز الأهداف الأولية ويكشف لك مجالات أخرى لم تكن تعرفها من قبل تحتاج إلى تطوير والأطراف الأخرى المشاركة في العملية التدريبية سوف بقدر تسوب متابعة هذا فالناس لا يمتنعون عن لاستجاباه بتعيينه استبانة مركزة وصغره ومجددة الاهداف ولا ننصرم إلا موضوعين أو سنة مواضيع، خصوصاً عندما يشعرون أن هناك نتائج إيجابية بتحقيق بالفعل من هذه الاستبانة والمدير سوف يستفيد من هذه لإجراءات المستمرة والمتابعة الدائمة خصوصاً من التغذية الراجعة الهادفة إلى تطوير وتحسين العمل

التحرك خارج نطاق المألوف:

يمكن أن يكون أنت شخصاً بحاجة إلى تدريب مقدم لك من قبل شخص يتشابه معك في وصفك لوظيفتي وثقته جيداً كأن يكون صديقاً لك أو أن يكون عضواً من أفراد عائلته ويكون لجهود في هذا التدريب منصبة على كفاءة تحقيق هدف معين وهذا المطلب ليس صعباً ولا غامضاً هو يحتاج إلى تخصص واضباط في الأداء أكثر من حاجته إلى المهاره او الموهبة هو يحتاج إلى الانضام والاندماج بالهدف بشكل كلي ومع اطراف الآخر متلقى للتدريب وإخلاص له أكثر من حاجته إلى خبرة في عم السلوك، فبساطة عدم انعقد اجتماعاً مع المدير وحلل رويته وأفكاره ووجهات نظر العاملين معه سوف تغير علاقتك تلقائياً مع هذا المدير، وكذلك المدير سوف يغير علاقته معك هالقدرة الذين يرفعون في التطوير يحب عليهم أن يتحدثوا مع العاملين عن الطرق التي تؤدي إلى التطوير ويحبونهم بها، ثم يعرفونهم ويحفرهم إلى تقديم وجهات نظرهم عن عمليات التطوير، وبعد ذلك يضعون خطة عمل متكاملة للمتابعة تضمن عملية تطوير المستمر للعمل (بالتأكيد أن القادة أو العاملين في هذه الحالة لن يكونوا سواء من الماضي) وعندما يطورون - العامين، سوف يرفع لديهم الثقة بأنفسهم سوف يحافظون على الأعمال التي تحقق نتائج فعلية، ثم يستمرون في تحقيق أفضل النتائج للمنظمة

عندما تكون مدرباً مؤثراً، فإن ذلك سيؤهلك لأن تكون قائداً أكثر مصداقية ويكون طرفاً فاعلاً في عملية التغيير السوي للقادة أثناء التدريب بإمكانك أن تساعد الناس أن يطوروا عادات جوهرية وهمه لديهم بصممنا بحاجاتهم الشخصية وبجاء مسطمانهم عندما تحول أفكارك ورأي النظرية إلى واقع عملي ملموس يستفيد منه الجميع، وتتعايش مع الآخرين وتقيم صفاتهم ومهاراتهم، ثم بناء على معايير الموضوعية، فإن هذا الأسلوب سوف يعزز الروابط بين العاملين معك ويعترفوا لك بالقيادة ومن خلال تشجيع الآخرين وتركهم يتابعون أعمالهم ويسعدون ويجريون الأعمال وفق الأهداف التي تم الاتفاق عليها، فإنك في هذه الحالة تخلق بيئة عمل إيجابية ومتماسكة تنعكس في نهاية على أعمال المنظمة ككل

يمكن أن يكون من الصعب على القادة أن يعطوا أو يتلقوا بعدة عكسية، وكذلك يمكن أن تكون هناك صعوبة في توفير الوقت للحوار البناء والحقيقي تأكيد من أن

التدريب الخاص بالتغيير السلوكي للقادة ليس صعباً، إنه يمثل أداة واحدة فقط من الإستراتيجيات العمة في أدوات أخرى تؤثر بشكل إيجابي في سلوك العاملين مثل التعويضات والمكافآت والترقيات. ولكن إذا كنت جاداً ومخلصاً لقيم التغيير التي تسعى إلى الوصول إليها، ألس من الواجب أن تتأكد من أن القادة في منظمك يتبنون فعلاً القيم والسلوك اللذين تسعى إلى تطويرهما؟

سيرة المؤلف:

مارشال غولد سميث: هو من أفضل القادة المتخصصين المشهورين الذين يمتلكون القدرة على المساعدة لإحداث تغيير إيجابي قابل للقياس في المجال السلوكي لكل من العاملين ولقادة وفرق العمل. هي عام (٢٠٠٠م) درج اسم مارشال في مجلة (فوربز) الشهيرة كواحد من أفضل خمسة قادة متخصصين في تدريب الرؤساء التنفيذيين كما ضمن اسمه أيضاً في مجلة المورد البشرية كواحد من القياديين على مستوى العلم في مجال الموارد البشرية. صيف غولد سميث في مجلة الـوول سبترت على أنه من أفضل عشرة مستشارين في حقل تطوير أداء الرؤساء التنفيذيين. نالت أعماله اعترافاً من معهد الدراسات الإدارية والجمعية الأمريكية للإدارة، والجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب، وجمعية الموارد البشرية

أما الإحرازات التي يتبعها مارشال لتدريب القادة فقد نشرتها وأثبتت عليها نيويورك تايمز وكذلك مجلة فابناشال تايمز لبريطانية. يعتبر غولد سميث واحداً من مجموعة قليلة من الاستشاريين المتخصصين الذين تم اختيارهم ليقدموا تدريباً في مجال تطوير القادة وتنمية أدائهم لأكثر من خمسين قائداً من أفضل لقادة التنفيذيين على مستوى العلم. يركز غولد سميث عمله على وجه التحديد على التدريب من أجل إحداث التغيير السلوكي لدى القادة

قبل عشرين عاماً، شارك الدكتور مارشال في تأسيس مجموعة Kelity، ومركز Glod Smith (KGC). ويعتبر هذا المركز واحداً من أفضل سبع جهات تقدم استشارات وتدريباً في مجال تطوير وتنمية القادات الداخلية وذلك وفق دراسة أعدتها جامعة بنسلفانيا الحكومية

في الولايات المتحدة وتشمل أعمال الـ (كي جى سى) التدريب، وتصوير أعمال القيادة، وإجراءات استعدية المرتدة. وقد استفاد من أعمال هذا المركز أكثر من مليون إنسان في سبعين شركة ومنظمة أعمال حول العالم. وينفرد مركز (كي جى سى) بأسلوب خاص ومتميز في التدريب السلوكي يميزه عن غيره من المراكز المشابهة. فأساليبهم التدريبية مضمومة النتائج. فهم لا يطالبون الجهات التي تستفيد من استشاراتهم أو تتلقى تدريبهم بتأديب ماليه على أساس السنة الواحدة، وإنما يستحصلون مستحققاتهم المالية بعد أن يتم التأكد من أن هناك منتج إيجابية فعلية وتعبيرات جذرية قابلة للقياس حدثت فعلاً في الواقع العملي. إن التدريب من أجل إدخال تعديلات وتعديلات على سلوك القادة لا يمكن قياسها من قبل الشخص الذي تلقى التدريب، إنما يتم من خلال جهات رئيسية أخرى ضامنة لهذا العمل.

إن لأطراف التي شاركت واستفادت من أعمال الـ (كي جى سى) تشمل المنظمات العملاقة التالية: إجيلنت، أمريكان أكسبرس، أندرسون كويلنت، أي تي أند تي أو الشركة الأمريكية للاتصالات السلكية واللاسلكية، بل سوث للاتصالات، كوكا كولا للمطبات والمشروبات، داو كيميكال، إنرون للطاقة، غولد مان ساك للخدمات المالية، جبرال إلكتريك، جي تي إي، جون هنكوت، أي بي إم - أو شركة المعدات الدولية، جونسون اس جونسون، كوداك، كي بي إم جى، ولوست تكنوكجى، ميكترى، ميرك لصناعة الأدوية، مونتورولا للهواتف، نورل، نورث ثروب، غرومان، وبى فايزر للأدوية، وببى نور، وسميث كلين، بيتشمان، سوثرن كومنى، سكوير دى، صن ميكرو سيستم، تيكساكو، تومسون كوربوريشن، تايليت، يو بي إس، يونين سيسيفيك، ورثر - لامبرت، وأخيراً وير هاوسر.

يحمل غولد سميث شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة إيديانا، وشهادة دكتوراة من (موسى UCLA) في العام الماضي، درس وحاضر في أعمال برامج تعليم الرؤساء التنفيذيين لكل من جامعة د رت موث وجامعة كامبرج البريطانية.

راجع مارشال مع كل من السيد فرانسيس هزلبين وديك بيك هارد الكتب التالية: قائد المستقبل (وهو واحد من أفضل خمسة عشر كتاباً حققت أعلى نسبة مبيعات وذلك حسب ما نشره مجلة نيوزويك) وكتاب محطة المستقبل، ومستقبل الجماعة، الذي أعطى ترتيب

رقم واحد في محاله من قبل شركه امازون المشهورة المتخصصة في بيع الكتب على لسبكة الدولية وقد بيع من هذا الكتاب أكثر من سبعمائة ألف نسخة في أربع عشرة لغة كما راجع عولد سميت بعض الكتب ،الى صدرت حديثاً مثل قيادة بلا حدود، ورحلات اتعلم، والقيادة هم أهم منتج لنا، وأهم التطبيقات في تصوير القادة

يعتبر مرشال عضواً مشاركاً وفعالاً في مجموعه (بروفانت) الاستشاريه وعضواً كذلك في مجلس إدارة جمعية بيتر دركر إن لسريب من أجل التعمير السلوكي للفرد هو واحد من عدة مفلات كتب في مجله (من القائد إلى افند) الصادرة من جمعيه ستر دركر

الفصل الثالث

تدريب المديرين التنفيذيين لتحسين أداء العمل

إلياس إم فريس:

تحسين وتطوير نتائج العمل:

يرى فادة وحاملو سهم لشركات الكبرى أن الهدف النهائي لتدريب الرؤساء التنفيذيين هو تحسين نتائج العمل وتحسين نتائج العمل تشمل عدة مجالات منها زيادة أرباح المنظمة، تحقيق تكاليف العمل إلى حد أدنى و إيجاز كلا الهدفين في أن واحد في فترة زمنية محددة. إن تدريب الرؤساء التنفيذيين وفادة الكبار في مصممة الأعمال يمكن أن يحقق نتائج إيجابية قابلة للقياس مثل تطوير الأداء ونفوذ العمل وزيادة فعالية الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.

إن تدريب القادة ولرؤساء التنفيذيين يعتبر واحداً من أسرع الممارسات الاستشارية نمواً، بدون ظهور أية بوادر هي لأفق لترجع هذا الحال فعلى سبيل المثال، يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الحاضر أعداد كبيرة من المتخصصين في تدريب الرؤساء التنفيذيين تصل إلى عشرات الآلاف، ويعكس هذا الانتشار الكبير أهمية التدريب السالفة للشركات الكبرى التي توجه مافسات قوية في سوق العمل، وكذلك من الفوائد الكبرى التي يمكن أن يجنيها هذه الشركات من هذا النوع من التدريب فمن ثم الفوائد التي يحققها المنظمة من هذا النشاط هو قدرتها على التركيز على وظيفة واحدة محددة وعلى سديتها خلال وقت العمل، ولهذا يمكن أن يواكب نشاط هذا التدريب ليناسب مع احتياجات رئيس تنفيذي واحد دون غيره.

في الماضي كان العديد من الرؤساء التنفيذيين البارزين ولتدريبهم الذين يسون برامج تدريبية خاصة بتصوير أداء القادة الكبار ولوظفين ينفقون موارد مائلة ضخمة في برامج تدريبية ليست بالضرورة متوافقة مع احتياجات العمل الحقيقية، ونج عن هذه السياسة أن المبالغ التي ستخرب في هذا المجال تنهب إلى لا شيء، فلم يكن لها مردود إيجابي على أداء العمل ولم يكن لها نتائج عملية ملموسة قابلة للقياس، ولم يستفد العاملون ولا المنظمة من هذه الجهود واستيسات التدريبية. إن لتدريب تحديث للرؤساء التنفيذيين بضمن

عدم ابروع فى المازق والأحطء الذى كئت تقع فيها الأنظمة التدرىبىة الساسقه، وىقدم
أعمالاً مفهدة، وىمىح المنظمة نئاسج تفوق ككئئر النئاسج الذى كائت نعرمها البر مع التقلدىة

والسؤال هنا إذن ما هى العوامل التى جعل التدرىب للعادة والرؤساء التنفىذىىن
ىختلف جدرىباً عن أسالئ وأنوائ التدرىب القءىم، وما هى المعالبر الموضوعىة الإجرائىة
الذى ىمكن اسئءءامها للئاك من ءءقق نئاسج مفهدة ىمكن للرئىس التنفىذى أن سئءءمها
أثناء ءأءة عملها؟

التدرىب الإسرائىجى للرؤساء التنفىذىىن:

ىمكن أن ىصمم التدرىب وىنفذ بطرق مءلفة ومءعدهة. والأهم هنا هو اءءىار
الأسلوب المناسب للىصمم والسفءد والأسلوب المىمع سء أن ىوفق وىءلام ءائماً مع
النئاسج المرعوب فى ءءفءها

إن تدرىب لرؤساء التنفىذىىن الءءىء ىجب أن ىكون إسرائىجياً ومقصرأ على فرد
أو أفراء فى مجال عمل مءشابه ومءءصص. فلأىء هنا من مرعاة التوارن ءقوى ىىن
ءءىءاب للمنظمة واءءىءاب الرؤساء التنفىذىىن من أءل ءعءء مرامء من هءا النوع
من التدرىب بشكل فاعل ومؤءر ومءفز الأءرىن للاسءراك فىه لأىء أن ءكون مءءوائء هء
لئدرىب ءلائم اءءىءاء ءل رئىس ءنفىءى على ءءة وءءى ءءقق مءل البر مع التدرىبىة
ءئاسج مءءرة، ىجب أن ىكون أسلوب التدرىب مرءطأ بءطه عمل المنظمة وهءفها، لعام اءى
ءسعى إلى ءءققه، أى أن ءأءذ فى الءسبان إسرائىجىة للمنظمة ىضاف إلى ءلك،
ىجب أن ىكون هءف التدرىب مءوافقأ مع رؤىة المنظمة لنفسها وقىم العمل الذى ءسبر
علىها. أى أن ىكون التدرىب مءناغماً مع لءقافة السائءة فى المىطمة كما أن العوامل
اللسءصىة والفردىة لىقائء ءعءبر أهم محرك لءءقق نئاسج عمل من هءا النوع من التدرىب

إن إسرائء ءءءه تدرىب الرؤساء التنفىذىىن الذى ءعرف اءءصارأ بـ (إس إى سى)
ءصاع فى العاءة لءءلام مع ظروف ءل رئىس ءنفىءى على ءءة، ءم النءء عن أسالئ
لءطوئر وءئمىة عمل ومهاراء هءا الرئىس، اءءة فى الاءءبار ءءءىاء وابعوءىاء التى
نواجه العمل فى البىئة العامة للمنظمة وىمكن إنءاز ءلك من ءلال الجهور العملىة والءعلم
الذى ىلءقأها لرؤساء اسئفءىءون أشاء لءدرىب فالرؤساء والقاءة الكبر فى المىطمة

يتروون في هذا التدريب بأدوات المعرفة والتعلم التي تساعدهم في تحسين وتطوير قدراتهم الذاتية لتحقيق نتائج عمر فعالة ودائمة بالإضافة إلى ذلك، فإن إستراتيجية تدريب القادة والرؤساء التنفيذيين تضرر لهم أن يطوروا إمكاناتهم القيادية، لئلا يمكنهم من إنجاز أهداف عمل تسعى لمنظمة نفسها لتحقيقها. إن جزءاً هاماً من عمل المدرب هو مساعدة الرئيس التنفيذي لتقديم تغذية مرتدة عن واقع وخطة عمله، فهذا التدريب يجعل الرئيس التنفيذي يتبنى أسلوب التعلم السريع والمتابعة الدؤوبة لحمل مسار أعماله.

التغذية الفعالة للتدريب الإستراتيجي للرؤساء التنفيذيين:

تأتي نتائج إستراتيجية تدريب الرؤساء الفاعلة مباشرة من تركيزها المكثف على السعي لتحقيق نتائج عمل فعيلة. وهذا الأسلوب عكس الأساليب التدريبية الأخرى التي تركز على اهتمامها على معالجة وحل مشكلة عمل محددة خاصة برئيس تنفيذي واحد أو تتناول مشكلة معينة داخل المنظمة. وهذه البدائل التي يقدمها هذا النوع من التدريب يمكن أن ننصم محاولة لتغيير جميع خصائص الفرد النفسية والعاطفية والذاتية، أو أن نسعى على وجه الخصوص منهج مدرسة الإعراب لجعل القادة والرؤساء التنفيذيين أكثر تهيئاً وتوصلاً واتصالاً مع الآخرين. إن طريقة التدريب الإستراتيجي للرؤساء التنفيذيين تركز جهودها على نتائج العمل المؤثرة والفاعلة التي يمكن أن تتحقق. وبلا شك أن الفوائد والمزايا الأخرى التي يمكن الحصول عليها من هذا النوع من التدريب لها أهميتها أيضاً ولكنها تأتي قس من حيث درجة إنجاز وتحقيق فوائد مباشرة للعمل.

إن إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين طُبقت في مجالات وحالات عمل مختلفة وحقق فعلاً نتائج وفوائد من هذا التطبيق بشكل دائم من ضمن هذه النتائج على سبيل المثال تحسين ولاء العملاء، تطوير ونمعة قدرات ومهارات قادة المستقبل، الاحتفاظ بالعاملين ولرؤساء التنفيذيين ذوي التأثير الكبير في أداء العمل والإدارة لماجحه في التغيير في محيط العمل.

تحسين ولاء العملاء:

إن إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين تساعد القادة لكار على تطوير مهاراتهم لكي يصبحوا أكثر فاعلية في الأداء، وهذا الأمر سيعكس بشكل إيجابي على الرضا

الوظيفي للعاملين، وهذا بدوره سيؤدي إلى رضا وارتياح العملاء الذين يستفيدون من خدمات ومنتجات المنظمة، مما سيؤدي في النهاية إلى تحقيق زيادة في الأرباح هناك بحث قام به مجموعة (أبونتي حي روكسي، ستيفن بي كيرن ورتشرد تي كيرن) ونشر في مجله (هارفرد بيزنس ريفيو) في عدد يناير - فبراير لعام (١٩٩٨م)، كان هذا البحث موجه إلى ثمانمائة فرع تصدى للبيع بالتحرنه تبع لمجموعة سيرز روبوك الشهيرة ونوصل الرؤساء التنفيذيون لمجموعة سيرز من هذا البحث إلى ما يلي

من مواقف الموظفين والعاملين وربود فعالهم تجاه حجم ومقدار العمل المكلفين به وطريقه معاملة الرؤساء التنفيذيين لهم، وعوامل ثمانية أخرى لها ارتباط بأداء العمل تؤثر بشكل حقيقي وفاعل في رضا العملاء، ومن ثم في إيرادات مبيعات المنظمة. فإذا تحسنت اتجاهات الموظف تجاه عشرة عناصر عمل معينة بنسبه (٥ /) فإن نسبة رضا العملاء سوف تقفز إلى (١٢ /)، وهذه النتيجة تؤدي إلى زيادة إيرادات مجموعه سيرز إلى (٥٠ /) فإذا كنا لا نعرف شيئاً عن أحد هذه الفروع التجارية الخاصة ببيع التجرة لمجموعة سيرز سوى أن اتجاهات لموظف تتحسن بنسبه (٥ /) وهو معدل لم يكن يتحقق لولا التحسن لدى طراً على مواقف ورضا العامل نفسه عن أداء عمله

إن هذه النتيجة لها علاقة قوية مع تجاربنا في تطوير مستقبل أعمال القيادات هي إحدى شركات الفورش الخمسمائة الأمريكية العملاقة، وحيث أن القادة الذين يدرسون بشكل فاعل الرؤساء الذين بلوهم مباشرة في خط السلطة في الهيكل التنظيمي حققوا رضا لعملائهم أكثر من القادة الذين لم يقوموا بهذا التدريب بشكل فاعل. إن التدريب الإستراتيجي للرؤساء التنفيذيين يؤدي إلى إيجاد قادة أكثر فعالية بإمكانهم تحقيق رضا وظيفي للعاملين وتحقيق الكفاءة والاقتدار والاهل وكذلك ولاء العملاء الكفيل بزيادة ارباح المنظمة

تطوير قادة المستقبل؛

تذكر المنصمات التي تسعى إلى تحقيق نجاح مطرد طويل الأمد لأعمالها، أن هذا النجاح يعتمد على قرارات ومكاييات الموظفين في هذه الشركات ومدى إحتلاصهم لأهدافهم وحرصهم على تحقيقها يقول نوبل تشي. مؤلف كتاب ماكنه القيادة (١٩٩٧م)، أن أندر مورد في الوقت الحاضر هو القادة المؤهولة التي تستطيع أن تحقق تحولاً مستمراً في أعمال المنظمة حتى يتمكن من إبحار مكاسب فعلية في المستقبل

تدرك المنظمات الناجحة في الوقت الحاضر ان تؤلف الافراد امهويين والاحتفاظ بهم سيكون امرا كثر صعوبة في المستقبل كـف تدرك هذه المنظمات أيضاً أن تطوير مهارات لقادة سيكون أكثر أهمية في المستقبل إن تدريب الرؤساء التنفيذيين يمكن أن يساعد في تأسيس قاعدة صلبة داخل المنظمة من أجل ترويض الرؤساء بالمهارات الضرورية لاداء أعمالهم وتحسين أدبهم مثل مهارات تـلقى وإرسال لـعدة انعكسية حول موضوع معين وتعير أسلوبهم اقلنادى وجعه بـلاغم مع حاجات ومنطلقات موقف العمل كل على حده، ويـرهـبوا للموظفين العاملين معهم أن طلب لمساعدته ولاستفسر عن كيفية اداء عمل معين أمر مقبول ومرحب به إن لـعدة من لرؤساء التنفيذيين لا يشعرون بالارتدح القام عندما يطلعون الآخرين على وجهات نظرهم الخاصة بشكل مباشر أو لحصول على بـغـدية انعكسية من الاطراف الأخرى في المنظمة نحاه قضية معينة خاصة عندما يكون هذه البـغـدية معينة وصريحة إن إـحـراءات أعمال تدريب القادة سبـاهم في تعليم لرؤساء لتنفيذيين كيفية التغلب على مثل هذه المعوقات ونتيجة لذلك، فإن أكثرية الموظفين في أنظمة سوف يتزودون بتـعـددة مرتبة داب قيمة وصله مباشرة بـحـتـاجـاتهم الفعلية والعملية وبهذه الطريقة تكون حرة من مسؤوليات الرئيس لتنفيذ مساعدة لموظفين والعاملين وتطوير أدبهم بـصـبـحوا أكثر قدره على الأداء والإسـاج والمساهمة في إبحار اهداف المنظمة بشكل أفضل

الاحتفاظ بالافراد ذوي التأثير العالي،

إن اـحـفاظ على الموظفين والرؤساء التنفيذيين ذوي التأثير العالي والانعاء عليهم في العمل أصبح في الوقت الحاضر من الأعمال التي تلاقى منافسات حادة بين منظمات الأعمال وحدث كثر من المنظمات انها تحوض حرب يمكن تسميتها حرب امهويين ويقصد بهذا النوع من الحرب الموظفين والقادة والرؤساء المؤملين تأهلاً عالياً والافراد المبادرين جدا يتركبون أعصابهم الحالية في المنظمات التي يعملون بها بـحـتـنـ عن فرص عمل جديدة في منظمات أخرى توفر لهم مزايا ماله ومميزات عمل أخرى أفضل من أعمالهم السابقة. هناك العديد من عوامل التـكـلفـة التي لابد أن تؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع هذه الحالات فالمنظمة سوف تفقد ما كان يساهم به هذا الموظف والمسؤول الكبير في الشركة، وكذلك سـتـفـقـد المعرفة المنظمة التي كان يقدمها، وهذا سـبـوـدى بلا شك إلى إضعاف إمكانيات المنظمة في تحقيق نتائج فاعلة.

فعلى سبيل المثال، خلال الشهور الثلاثة الأولى في مجال العمل، يستطيع الموظف الجديد أن ينجز (٦٠٪) فقط مما يمكن أن ينجزه موظف ذو خبرة في مجال العمل ولفس الفترة. بالإضافة إلى ذلك، أن الموظف المستجد الذي يتعلم العمل يقدم خدمات للعملاء أقل من حيث الجودة من غيره من العاملين ذوي الخبرة. فإذا انخفضت فعلة أداء الموظف بنسبة (٥٠٪) فإن هذا الانخفاض سيترب أثرأ سلبياً في العدادات السوية لأية منظمة كبرى بمقدار "مئآت الملايين من الدولارات" كما أن هناك تكليف أخرى غير مباشرة مرتبطة بإعلان واختيار ومقاسة المرشحين للمناصب القيادية في المنظمة. فعندما تفقد المنظمة شخصاً مؤهلاً تأهيلاً عالياً، فإن ذلك سيكلف المنظمة مقدراً من المال يساوي الراتب السنوي لهذا المدير أو ضعف هذا الراتب يضاف إليه كل المزايا - وما أكثرها - التي يحصل عليها. هذا بخلاف تكلفة الفرصة البديلة الخاصة باستخدام وقت العمل في مقابلة المرشح للمصب القيادي وإدارة إجراءات توظيفه، أو لتأخير في تأدية مثل هذه الأعمال (مجموعة بحوث وفضايا العمل ١٩٩٩). تشير إحدى شركات (فورشن) الخمسمائة العملاقة إلى أن تكلفه ترت المدير لتتعبدي للعمل وإحلال مدير آخر محله تفوق الخمسمائة مليون دولار سنوياً، وهذا الرقم الكبير لا يأخذ في اعتباره الآثار التي يمكن أن تتركها مغادرة هذا المدير أو ذاك على مشاريع العمل التي تعتبر ذات أهمية حاسمة للسوق أثناء وقت المغادرة. وفي محاولة جادة وجهود مركزة من أجل الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية والأداء المتميز، نقدم فكرة تدريب الرؤساء التنفيذيين بمبادرة عملية جادة لمساعدة الشركات ومؤسسات الأعمال من أجل أن تتجنب تحمل مثل هذه التكاليف العالية و لصحمة و لدمره من جراء ترك الرؤساء التنفيذيين لمناصبهم

إدارة التغيير

إن التدريب الداجع للرؤساء التنفيذيين هو الذي يحدث تغييراً في سلوك العاملين ويحافظ على أداء العمل حاضراً ومستقبلاً. عندما يتعوى الأفراد وهرق العمل مع بعضهم، فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على أعمال المنظمة

إن التدريب الإستراتيجي للرؤساء التنفيذيين يعتبر أداة قوية لإداره التغيير بضرأ لمشاركة مجموعة هامة من صانعي القرارات في المنظمة. فعندما تكون جهود رؤساء التنفيذيين منسقة فيما بينهم بشكل فعال وأعمالهم متوافقة بعضها مع بعض، فإن المنظمة

ككل سيصبح مساعمة مع نفسها ومنو فقة مع أد ثها، وهذا سيؤدى إلى تحسن موقعها فى سوق تتغير ظروفه ومعطياته بشكل سريع. إن تدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يركز على أن يفهم جميع العاملين لمسار العام للمنظمة وأن يعلموا إلى أين تتجه المنظمة بالتحديد، ثم تدريب الموظفين ولرؤساء التنفيذيين على تنفيذ الصحيح حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل متبادل. وهذه الفكرة مسندة من الاعتقاد أن المنظمة لكي تحقق زيادة مستمرة فى إيراداتها، فإنه لابد لقادة هذه المنظمة أن يتعاونوا ويتعاملوا مع الموظفين بشكل صحيح.

كيف تُحقق المزايا،

أساس التدريب الإستراتيجى لكبار المديرين:

إن مهمة التغيير هى مهمة مستقلة - عندما تعطى الرجل سمكة - فإنك تطعمه ليوم واحد - وعندما تعلمه صيد السمك - فإنك تطعمه طول العمر.

إن نموذج تدريب الرؤساء التنفيذيين الفاعل يجب أن يستند إلى الاستقلال والاعتماد على الذات، وليس الاعتماد على المدرب. فالهدف والعمل الرئيسى للمدرب يجب أن يكون مساعدة كل رئيس تنفيذى حتى يعلم كيف يعمل. فالتأثير المرجوة من تدريب الرؤساء التنفيذيين هو نقل الأبواب والأساليب التدريبية التى يمتلكها المدرب إلى الرؤساء التنفيذيين، ثم مساعدتهم وتدريبهم لكي يتعلموا كيف يعملون الآخريين. وهذه لسلسلة من العمل التعليمى لابد لها فى النهاية أن تنقل قوة المدرب وفعليته من خارج المنظمة إلى داخلها. فالهدف العام والنهائى للتدريب فى هذه الحالة هو نقل مهارات التعلم من خارج، وليس الاعتماد الدائم على ما يقدمه المدربون من عمل مفيد من خارج المنظمة.

إن نموذج تدريب الرؤساء التنفيذيين الفاعل الذى صمم بشكل مدروس ومتقن لابد أن يصمم أن جل اهتمام هذا النظام يركز على العوامل الهامة والإستراتيجية فى المنظمة، وكذلك العناصر الأكثر أهمية لى يمكن أن تكون فعلاً مؤثرة فى تدريب الرؤساء التنفيذيين (انظر الشكل ٣-١)

الشكل رقم (٢-١) إرشادات للتأكد من تحقيق النتائج المتوقعة

أ - المكونات الإستراتيجية:

- استيعاب محتوى العمل وتحدياته.
- تحديد عناصر النجاح العناصر المتعلقة بالحاضر والمستقبل
- النكد مما إذا كن هناك حاجة واضحة مساندة لتدريب الرؤساء التنفيذيين
- توضيح أدور ومسؤوليات الأشخاص الذين سوف يديرون تدريب الرؤساء التنفيذيين والذين سوف يستفيدون منه
- التأكد من أن المذاح العملى فى المنظمة جاهز للتطوير وتحسين الأداء يجب أن يتم التأكد من جميع المستويات البشرية والتنظيمية

ب - تصميم العملية:

- الاحتيار و الموازنة ثم توجيه المدربين متخصصين تدريب الرؤساء التنفيذيين
- تصميم عملية تدريب فاعلة خاصة للرؤساء التنفيذيين.
- التخطيط للمتابعة للتأكد من أن هناك تغييراً سلوكياً تحقق

عناصر ومكونات الإستراتيجية:

هى مدانة التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يجب ان تكون التحديات التى تواجه المنظمة والنتائج التى تسعى لتحقيقها واضحة، كما يجب بصاً أن نحدد القدرات والمهارات التى لابد ان تتوفر فى الرؤساء التنفيذيين حتى يتمكنوا من التغلب على هذه التحديات وتحقيق هذه الأهداف وعندما يتم تنفيذ مثل هذه الأعمال، يبدأ المدرب بالعمل مع راعى الرئيس التنفيذى (وهو المسؤول الاول للتعلم أو نائب الرئيس العام للمنظمة للبطور) يبدأ فى فهم السمات القيادية المطلوب توفرها وعوامل لنجاح التى لابد من التدريب عليها. وأخلاقاً من هذا التأسيس، فإنه لابد من تصميم نموذج تدريبى فعلى

يعكس بدقة قيم العمل بأسطمة ومبادئ القيادة التي تسعى هذه المنظمة إلى التدريب عليها وتحقيقها .

انظر الشكل رقم (٣ - ٢) الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي يجب عليك أن تطرحها على نفسك أثناء مرحلة الإعداد لهذه الإسر نتيجة

الشكل رقم (٣-٢) بعض الأسئلة التي يمكن طرحها في مرحلة الإعداد الإستراتيجي لتدريب الرؤساء التنفيذيين

- ما التحديات الرئيسية التي تواجه عمك في الوقت الحاضر؟ وكذلك خلال سنتين إلى خمس سنوات قادمة؟
- ما نغظر إلى هذه التحديات، ما هي المهارات والقدرات والمعارف القيادية المطلوبة سيجال؟
- هل لدى منطمتك اتفاق عام على مفهوم السمات اعدادة التي يجب ان يتصف بها القائد الناجح حتى يقود المنظمة إلى عالم المستقبل؟
- هل معك العمر الأساسية (مجموعة من المبادئ) حددت بشكل واضح لكي يصع إطار عمل يوضح كيف يمكن إنجاز أهداف المنظمة؟
- كيف تحدد منطمتك ما إذا كان لديك القوة اللازمة للتنافسة؟
- ما إستراتيجية منطمتك لتصوير قادة المستقبل؟
- هل لدى منطمتك طرق معتمدة لجذب وتدريب المواهب والحفاظ عليهم؟

إجراءات التصميم:

بناء على وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين، الذين تم تدريبهم، يمكن القول إن معظم جهود التدريب ركزت على مكونات دانية تشمل المدرب والمدرّب وهذه المكونات لتدريب الاستر تدعى للرؤساء التنفيذيين سوف يتم شرحها وتوضيحها في الجزء التالي

الإطار العام لعملية التدريب الإستراتيجي للرؤساء التنفيذيين،

يصف هذا الجزء العناصر التي يتكون منها تدريب الرؤساء التنفيذيين هذه العناصر مقسمة إلى خمس حصص، كل خطوة مستقلة عن الأخرى، ولكن لا يوجد فاصل دقيق لكل خطوة فالحانب الأهم من هو معالجة القضايا التي يمكن أن تظهر أثناء تصميم هذا النظام ككل

الخطوة الأولى- الاعتناء بالتعاقد،

إن بناء حو من الثقة بين المدرب والمنظمة من أجل حوار مفتوح حول موضوع التدريب يحتاج إلى مهارات خاصة لابد أن يتمتع بها الشخص الذي أوكل إليه هذا الحوار فهناك قدر كبير من الأمانة في عمليات الاتصال واستغدة المرتددة لابد أن تتوافر أثناء هذه المرحلة حتى يمكن وضع خطة عمل لإجراءات تدريب الرؤساء والمدربين لتتفدين

فبالإضافة إلى المعلومات التي لابد من توفيرها للإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاتصال والثقة بين أطراف التدريب، لابد أن تكون الأهداف من وراء الحوار التعاقدية أو الحوار الذي يهدف إلى صياغة عقد تدريبي، يتضمن ما يلي.

١- التعرف على عوامل النجاح التي لابد أن تتوافر في كل حالة تدريبية خاصة برئيس تنفيذي معين وبشكل منفرد (أو على شكل فريق عمل) وكذلك تحديد ومعرفة أنواع ومهام كل طرف في هذه العملية

٢- الاتفاق على حدود الثقة بين الأطراف.

٣- التعرف على نتائج العمل المتوقع بشكل محدد (أي المقاربه بين نتائج شخص أدى عمله بشكل دقيق ومتقن مع شخص آخر يؤدي الوظيفة نفسها)

٤- التأكد من أن الجو العام صالح لبناء الثقة وبدو صلة وثيقة بالموضوع

إن طرح مثل هذه الأسئلة والأفكار والحصول على إجابات ومعلومات عنها يمكن أن يساعد المنظمة والأفراد في تحديد توقعاتهم من التدريب وبدعم أهداف لعمل بصفة عامة

يجب أن تكون أهداف الاجتماع لخاص بالتعاقد للتدريب مقنصرة على تحديد لوقعت والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها طالبو خدمة التدريب قبل أن تبدأ عمليات

التدريب اشخصي معلاً و لأشخاص المرشحون لحضور مثل هذه الاجتماعات يكونون في العادة أطرافاً مثل لأعضاء، لبرررس والقادة في إدارات الموارد البشرية، والمدرّب لتنفيذ، و لرئيس التنفيذى الذى سوف يتلقى لتدريب

وفى بهية لخطوة الأولى، لابد من التأكد من أن النقاط البالبة مم إبحارها

١ - تحديد نطاق ومحتوى العمل التدريبى.

٢ - تحديد القصايا الإستراتيجية.

٣ - تحديد وجمع معلومات عن وجهات نظر القادة وعموم، مل نجاح اداء العمل

٤ - التحديد الواضح للمسؤوليات والأدوار لكل عضو ولكل وظيفة

٥ - الاتفاق على من سيكون الطرف الآخر الذى سيكون "عميلاً"

٦ - توضيح مراحل التنفيذ وأوقاته

٧ - وضع أطر وحدود للثقة بين الأطراف المشاركة.

٨ - تحديد لتابع لتوقعة من هذا العمل، ثم الاتفاق عليها

٩ - توقيع البنود المالية الخاصة بهذا العقد.

الخطوة الثانية - التقييم الشامل:

الخطوة لثنيه هي إجراءات تدريب لقادة هي تقويم كل رئيس تنفيذى فمن خلال المقابلات الشخصيه المباشرة وأدوات التقييم الرسمية يتم اكتشاف الفجوة بين الأدء الحالى للرئس التنفيذى والأداء المخطط لإنجازه بعد تنفيذ عملية التدريب، ثم قياس مدى مقدرة معهد التدريب فى الوصول إلى محتوى العمل المراد إنجازه، وكذلك مدى توفير السمات القيادية المتوقعة وتحقيق نتائج العمل المخطط لها أصلاً

إن الطريقة المفصلة بعمل تقويم لإجراءات تدريب الرؤساء التنفيذيين تكون من خلال المقابلات الشخصية المباشرة مع الأطراف البارزين المشاركين فى التدريب مثل المديرين الذين يملون مناصب قيادية تقع مباشرة بعد مناصب الرؤساء لتنفيذيين فى خط اسلطة

الخطي، أي الأشخاص الذين يعدون تقارير مباشرة لهم، وكذلك، لأشخاص المتساوين معهم في خط السلطة والمندوبين معهم في السلطات والمسؤوليات، والرؤساء وعماله، ومن ثم لمساعدة المستمرة العامة للرئيس التنفيذي أو الرئيسة بتفدية طول حياته أو حياتها لعملية إن الميزة الرئيسة والهامة لاستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لمساعدة بين اصرف التدريب تكمن في كونها تؤهل المدرب وتجعله يتعمق في حوار مع المستفيد مما سيزود المدرب بمعلومات وفرة وديات قيمة عالية الفائدة الكبرى لإجراءات التقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في كون نتائجها توصف مجالات القوة والضعف التي تحتاج إلى بناء ومعالجة وهذا أسلوب يهدف الطريق للمدرب لكي يرسم صورته وأصحة سريته التنفيذي تتضمن نقاط القوة لديه والمجالات التي تحتاج إلى تطوير

لقد وصف أسلوب المقابلة الشخصية المباشر من قبل العديد من الرؤساء لتنفيذيين على أنه يمثل أسبلة الـ (٣٦٠ درجة) وهو أسلوب يتمز بالعمق وتوفير المعنى الدقيق أكثر من التقرير المكتوب بأسلوب الـ (٣٦٠ درجة).

الخطوة الثالثة - حوار التغذية العكسية ووضع خطة عمل:

حوار التغذية العكسية.

أول خطوة بتعين لقيام بها في الاجتماع الخاص بالتغذية العكسية هي مراعاة الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتحديد الأوبار التي تم توزيعها سابقاً إن الإعداد الحيد والمناسب من قبل الرؤساء التنفيذيين من أجل تقديم تغذية عكسية تجاه التدريب هو الأسلوب المناسب الذي يصمم بالفعل رغبتهم في الإصغاء للآخرين والقبول والانفتاح على الرأي الآخر ومن ثم الانتقال إلى وضع خطة عمل ويجب أن تعقد مثل هذه الاجتماعات في أمكة خارج مقرات العمل الرسمية التي تجرى فيها الأعمال اليومية حتى يتوافر مزيد من جو الاسترخاء والازدحام الذي يعكس بدوره على تقديم المعلومات وأخبارات عن موضوع التدريب بالإضافة إلى أن عقد الاجتماعات خارج مقرات العمل يؤدي إلى التخلص من الإزعاجات والمقاطعات المتكررة التي يمكن أن تحدث في العادة للاجتماعات التي تعقد في الأمكة الرسمية ويمكن أيضاً تجنب بعض الأساليب التي تستخدمها بعض المجتمعين أثناء اللقاء لترك اجتماعاتهم لفترات معينة ولأعراض قد تكون وهمية. إن المكان المحايد للاجتماعات الخاصة بالتدريب يساعد الرئيس التنفيذي في إدارة التغذية

المريدة لخاصة بالتدريب التي يمكن أن يرفض وجهة نظره التي يحملها أثناء الاجتماع والتدريب هدف يجب أن يساهم في تسهيل تدفق إجراءات التعديده المرتدة، وساعد الرئيس المتعبدى على استيعاب المعلومات المقدمة وييسر ويعالج أية تغذية مرتدة سلبية تحدث أثناء الاجتماع

خلال الاجتماع الخاص بالتغذية المرتدة المتعلقة بتدريب الرؤساء، سوف يستمر المدرب في تدكير والإشارة إلى مطلبات التدريب والعمل التي تم تحديدها و لاتفاق عليها سابقاً، وصفات ومهارات القائد، والنتاج المتوقع تحقيقها، ثم معرفتها مع الأداء الحالي. يهدف من هذا الاجتماع هو العمل في نطاق الخطه حتى يتم توجيه التغذية المرتدة وبصورتها تجاه الأهداف الرئيسة للعمل.

وينبع في اعادة الخطوات التالية في اجتماع التغذية المرتدة الخاصة بتدريب رؤساء اسفديين

- ١ - إعادة تأكيد الأهداف والايوار الرئيسة ووضع خطة ذات صلة بهذا الموضوع
- ٢ - مراجعة أهداف التدريب ومحتويات العمل.
- ٣ - تقديم وصف لكيفية تفسير النتائج
- ٤ - إعطاء المدير التمهيدى فرصة ليراجع النتائج
- ٥ - مناقشة المفاجآت وإحباطات أو الاتفاقات
- ٦ - توضيح نقاط القوة في إجراءات التدريب.
- ٧ - التعرف على الاحتياجات والأهداف التي تحتاج إلى تطوير.
- ٨ - الاتفاق على المجالات التي تحتاج إلى تحسين
- ٩ - البدء في وضع إجراءات خطط تطويرية.

خطة العمل.

يجب أن تركز خطه العمل على السلوكيات وتساهم في زيادة فاعلية نتائج عمل معين وخطة لعمل تشمل في العادة المواضيع التالية

- ١ - تحديد مجالات القوة لحالية للرئيس التنفيذي، ثم تحديد أسباب أهمية هذه المجالات.
- ٢ - تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- ٣ - تحديد الخطوات والتدخلات المطلوب اتخاذها في المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وكذلك تحديد مجالات الهامة لزيادة فعاليتها
- ٤ - تحديد أسلوب التدريب الذي يتناسب بشكل أفضل مع إجراءات التطوير
- ٥ - تقديم اقتراحات ذات صلة بإمكانية استخدام التعلم النشط وكذلك التعلم لقائم على التجربة.
- ٦ - البحث عن أساليب حديثة تمكن الرؤساء والعاملين من كتابة تقارير عن أدائهم بشكل فاعل
- ٧ - تحديد إجراءات الحاصة بالمناخبة مسعياً في ذلك بالمستفيدين الرئيسيين من التدريب والضامين له
- ٨ - تحديد المراحل الرئيسية للتدريب وجدولها الزمنية.

وبعد أن تكتمل خطة العمل، يدعى الرعون والمستفيدين من التدريب لتقويمها هؤلاء الراعون والمستفيدين من التدريب هم نفس أعضاء المجموعة التي تحدثنا عنها في إجراءات التقويم الأولى للمقائلات لشخصية فمن خلال تبادل المعلومات بين فريق التدريب والراعي والمستفيدين من التدريب الذين تمت مقابلتهم سابقاً وتم التعرف عليهم، يمكن للرئيس التنفيذي أن يتأكد أن التحسينات المخطط لها متوافقة مع التوقعت هناك ميرة أخرى للتقويم المباشر لخطة العمل مع الأطراف الأخرى وهي أن مشاركة أفراد في المنظمة سيحقق فوائد كبيرة من جراء التغيير الإيجابي الذي سيطرأ على سلوك وأداء الرئيس لتنفيذه، ولذلك نجد أن هذه الإجراءات تساهم في دعم جهودهم في تصوير وتنمية أداء الرئيس التنفيذي.

الخطوة الرابعة - التعلم النشط،

بعد أن يتفق الأشخاص لمستفيدين من خطة تدريب على أسلوب عمي، يبدأ تنفيذ مجموعة كبيرة ومتنوعة من إستراتيجيات وخطط التطوير ويكون دور الرئيس

التفني في هذه المرحلة مديراً يقود ويوجه عمليات التدريب ويطلق حصته الإستراتيجية، ويشمل هذه الخطوط بعض الأنواع التدريبية مثل: لتحصي لعمل، تمثيل لأدوار، أسلوب الحالات الدراسية، تفحص ونبي أدور ووظائف إدارية معينة، ردود أفعال تصور على أجهزة تفديو، لتقسيم إلى مجموعات كتابة التقارير، بمعنى آخر كتابة وتكوين العمل الذي يقوم به الرئيس لتفني، ويجب أن يلازم هذا العمل برامج ودورات تطويرية خاصة ونشاطات لفرق لعمل؛ لكي تدعم وتساند إجراءات تدريب لقادة والرؤساء التنفيذيين.

تدعم عادة إجراءات تدريب الرؤساء والقادة بسلسلة من الاجتماعات الشهرية بين المدرب والرئيس التنفيذي والراعي والمتعاونين والمستفيدين من عمليات التدريب. فمن خلال الحوار والمناقشات التي تجرى في مثل هذه اللقاءات والاجتماعات يتم التأكيد من أن الأمور المخطط لها مسبقاً يتم إنجازها فعلاً في الواقع العملي وذلك من حيث مراحل تنفيذ البرامج والخطط التدريبية، وأن الأوامر والتعليمات الخاصة بالتدريب قد تم الانزام بها واتساعها، وأن إجراءات التدريب ماضية ومستمرة في التركيز على احتياجات عمل المنظمة.

الخطوة الخامسة - مراجعة النجاح والتأكد من استمراريته،

بعد مضي ستة أشهر تقريباً من عقد اللقاء المنعقد بالنعذية المرندة الخاص بنتائج التدريب، لابد أن يكون هناك مراجعة علمية للخروج بتقويم أولى لعمليات التدريب للتأكد من مدى تأثير هذه الإجراءات التدريبية في سلوك الفرد في عمل المنظمة ككل. فنتائج هذا التقويم الأولى يمكن أن تساعد في تحقيق تقدم في العمل وتساهم في توضيح محالات العمل التي ما زالت تحت ح إلى جهود إضافية وضرورية من أجل إصلاحها وتطويرها ويجب أن يشترك جميع الأطراف في مناقشة هذه النتائج مثل الراعي والمستفيدين من التدريب حتى يصاعف العائد من هذا التدريب، ويتم التأكيد أيضاً من أن إجراءات التدريب هذه متلائمة ومتوافقة مع أهداف المنظمة.

توضح البحوث التي أجريتها أن المتابعة المستمرة تعتبر عاملاً مهماً وعنصر نجاح لجمل تدريب الرؤساء التنفيذيين. يضاف إلى ذلك لتأكد من الجودة الشاملة لهذه الإجراءات، كما أن تقييم المدرب نفسه يعتبر موضوعاً بالغ الأهمية.

الحية الدراسية التالية توصح إجراءات إستراتيجية تدريب القادة.

العرض (١-٣) شركة ألاباما للكهرباء جعلت تدريب الرؤساء التنفيذيين جزءاً من التغيير الإستراتيجي لها وإحدى خطتها في الإبقاء والمفاظ على قياداتها.

شركة ألاباما للكهرباء (إيكو) هي حرة من شركة سوثرن. يعتبر هذه شركة إحدى شركات الكهرباء. الرئيسة لولاية ألاباما الأمريكية. بواجه هذه الشركة تغييرات جذرية وبنسبة مثله مثل شركة الخدمات ولباح الأخرى ودال بسبب انخفاض قطاعات الكهرباء. وبسبب تخفيض قيمة الحكومة على الأعمال التي تقوم بها مثل هذه الشركات الكبرى

شركة (إيكو) مثله مثل المنظمات العربية ذات خبره الطويلة في السوق مرت بمراحل طويلة وشافه في عمليات تغيير هيكل إدارتها وبحيث في أعمالها وحساسة لقياداتها المتخصصة. ففي خلال أقل من عشر سنوات، انخفض عدد العاملين في هذه الشركة من (١٠ موظف) إلى (٦٠٥ موظف) فعدد الرؤساء تنفيذيين في هذه شركة انخفض كذلك بشكل كبير، فمن عام (١٩٩٥) إلى عام (١٩٩٨) انخفض عدد الرؤساء الموظفين من (١٢) إلى (٨) فقط. وبما زال تخفيض عدد الرؤساء الأكفاء، فمثلاً شركة تعمل في نفس المجال وبها نفس الأوضاع والظروف في السوق هي عدد كبيراً من الموظفين في هذه الشركة يتركزون أعمالهم من تلقاء أنفسهم رغم أن هذه الشركة مفضل بها منهم واستمرا في العمل لديها

يقول حاكمي لويس مدير المعلومات التنفيذي لقد أهمنا وضع الموظفين وعضوا لصرف عنهم خلال تقامهم السنوات الثمانية التي عانت منها الشركة لترك الموظفين لها، وكنا نركز جهودنا على أطراف أخرى وعلى وجه التحديد نركز على العملاء والزبائن وليس على حاملي الأسهم بتركز على كل شخص إلا على الموظفينعاملين لدينا فكانا نوظف القدرة الكار بقاء على خبراتهم ونحاربهم الفتيه، ولم نركز على مهاراتهم القيادية

وبعد أن تم إدخال عنصر تدريب القادة إلى نظام عمل الشركة، تغير العمل على جميع المستويات التنظيمية لهامة وبميرت ثقافة المنظمة مصفة عامة. فمدير عام الشركة، وهربو عمله البارز والأشخاص الذين يعدون تقارير مباشرة لهم (وعددهم ربع موطها) انصموا إلى برامج تدريسية تطوير أداء أعمالهم

ومنذ شهر ديسمبر عام (١٩٩٧) حتى الآن، سجلت نتائج إيجابية ساهمت في تطوير أداء العمل الفعالي الحدسي والتعاون، وفعالية التدريب، ومهارات لقيادة. وبعد أن تدرب هي برامج خطط تدريب

لرؤساء التنفيذ لاستراتيجية، حقق نحو (٩٠) من محفل رؤساء شركته (أنكو) نجاحاً في أداء أعمالهم، أصبحوا تقديرًا من زملائهم على نهج قاده ومديريه كثر فاعلية. تقول السيدة لوى إن إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين ساهمت بشكل فعال في جعل أعمال شركته (أنكو) تمر بنجاح سنوات عمر عملها. وتقول كذلك بحر بفهم بصاً أن العنصر في سلوك القادة لم يحدث في فترة قصيرة وبحس لا يسطر إصلاحات عاجلة. ففي عادة سمعوا بنجاح هذه الاحتمالات من ستة أشهر إلى اثني عشر شهراً لتصبح نتائج ملموسة وملموسة للعيان.

كان عنصر الهمم حد في إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين في شركته (أنكو) يكمن في جعل إجراءات لتدريب عملاً مؤسسياً بحيث تدور في تدريب المديرين حتى يمكن تعميم النتائج على جميع أرواح المنظمة. فكل مشارك في العمل التدريبي يتم تدريبه بشكل أساسي حتى يصبح مدرباً مستقلاً وكان التركيز لاهم وأبرزى أثناء تدريب الرؤساء التنفيذيين يركز في تأكيد من أن أعضاء فريق الرئيس التنفيذي يكونون صانع عمل الرؤساء التنفيذيين آخرين ولحمية العاملين في المنظمة ككل.

سأنا قررت شركة (أنكو) لأحد بطم برنامج تدريب الرؤساء التنفيذيين الإجابة تكمن في أن جميع المجموعات العاملة في الموارد البشرية كانوا ملتحقين ببرنامج تدريبية محلية، ولأن رؤساء الموارد البشرية حققوا تطوراً وتعبيراً إيجابياً في انماطهم وأساليبهم العبادية.

تقول السيدة بوى إن الأشخاص الذين يؤمنون أعمالاً ذات كفاءة عالية، يرغبون دائماً في معرفة رواد لأفعال عن مدى حسن سير أعمالهم وكيفية تطوير هذه الأعمال. هذا جعل لم يكن بعد ولم يجر في هذه الشركة، وأنه من الضروري الأحدث إن كان لدى الشركة برعة في الاحتفاظ بالرؤساء بكار و لموظفين مؤهلين بهيلاً عالياً حتى يصبحوا قادة عمل مهيئين في المستقبل. إن إجراءات تدريب الرؤساء التنفيذيين كانت مرضية بشكل عالٍ. وقد عبر الرؤساء التنفيذيون الذين استعادوا من هذه الإجراءات عن رضائهم بإعطائهم تقدير يساوي (٧٤) من خمسة. فالأغلبية العظمى من الرؤساء قالوا إن التدريب من مصدر خارجي يعتبر ذو قيمة هامة ومتميزة في إجراءات إستراتيجية تدريب القادة.

العرض: (٢-٣) برنامج شركة فورد للسيارات لتدريب الرؤساء التنفيذيين حقق مزايا وفوائد فورية ومباشرة للمشاركين فيه.

تنت شركة فورد المتخصصة في صناعة السيارات أيضاً برنامجاً شاملاً وهاماً لتطوير أداء القادة ولرؤساء التنفيذيين لديها. فخلال مدة بين الأعوام (١٩٧٠ إلى ١٩٨٠) مرت شركة فورد، مثلها مثل أية شركة عملاقة أخرى مثل (ألكو) بمرحلة لقبيل حجم أعمالها وأدخلت برنامجاً لتطوير أعمالها، وكانت النتيجة أن كثيراً من الرؤساء في الإدارة الوسطى تركوا المنظمة

إن عمل شركات مصانع السيارات تعبر بشكل حاد وحرجى عن تطوير المنتج لديهم كان في السابق يستغرق نحو خمس سنوات، أما في الوقت الحاضر فيحد موضوع تطوير المنتج أربعة وعشرين شهراً، ويمكن أن تقصر مدة عن ذلك بكثير. إن صعود التعيين المستمره تأتي عالماً من حدة انبعاثه المتوحدة في السوق لاقتصادى الرأسمالى بحر في السابق كان العملاء والربائى والمشترون يقتنعون ويرصرون بالخدمة ومواصفات السلعة التى سيمر وبسعى لمدة خمس سنوات أو عشر سنوات دون إحداث أى تغييرات او تعديلات تذكر عليها. أما في الوقت الحاضر فقد تغيرت مطالب العملاء وبطورت أنوائهم وأصبحوا يطالبون بإبدال بعضات وبحسينات مستمرة على المنتجات كل بضعة أشهر. هذا التحول بلا شك يؤثر بشكل كبير في صناعة السيارات. فعلى سبيل المثال نجد ان السوق في سيارات الترفيه والسباقات يبحث عن الطرازات الحديثة كل بضعة أشهر. وهذا التجديد والتغيير هو الذى يحدد معدل مستوى الطلب على هذا النوع من السيارات.

أدركت الإدارة العليا لشركة فورد أنها تواجه بعضاً شديداً في عدد الرؤساء الكبار. هذا النقص كان ناجماً عن أن عدداً من الرؤساء سوف يمتنعون عن العمل في المستقبل القريب. ولهذا السبب وصمم نظاماً شاملاً لتدريب القادة وتطوير مهاراتهم، وأعطوا هذا البرنامج اسم (كاتب ستون)، كما قاموا أيضاً بالعديد من المبادرات الهامة والهادفة في تطوير جودة أداء الإدارة. وتشمل هذه المبادرات برنامجاً داخلياً لتعريف على السعي المودة للعاملين بصريفة تسمى الثلاثية وستون درجة (٢٦٠) وتشمل الرؤساء الذين يمثلون عشرة بالمائة من العاملين بالشركة، وكذلك إجراء مسح شامل لتحديد موقف جميع العاملين.

مبرنامج (كاتب ستون) طرح في البداية في عام (١٩٩٧) في قسم الموارد البشرية من قبل السيد هارري جون مدير إدارة الموارد البشرية وتطوير المنتجات في شركة فورد. وكان قسم الموارد البشرية، منه مثل بقية أقسام الشركة، يواجه احتمالات بعض عدم اعادة التوظيفين لديه في المستقبل القريب. كما أن

هذا انفسهم يواجه ايضا مسكلكه ثابته اجري في ان المعايير اسي يحدد على صورتها مفهوم لقد ان حج
معايير فيه فقط فدا كان اسي الرئيس والمدير جميعه عاليه وحسرة طويله في محال عمر معدن، فان
هذا المدير يمكن أن يوصف بأنه هائل ناجح

يقول جونز ان العوامر والظروف سابقة التي جعلت من هؤلاء قادة متفوقين وبحسب على أعمالهم
لم تسعدهم في الحفاظ على هذا النجاح كالم تقسموا في لعمر وفي العمل وعلى لمستويات لدية،
سحتاج هؤلاء القادة إلى فهم عميق وسامل لقصص القصة للشركة ولكنهم عندما يرتقون إلى الأعلى في
الهيكل التنظيمي ويكون لديهم سلطان واسع وأهم يكونون بحاجة أكثر إلى مهارات لتأثير في الآخرين
والفرد على مشتركة لتغير في أعمالهم فحين بحاجة إلى مهارات خاصة بالفيدة بوصف لنا كيف سحر
الأعمال

وقد شرب عدد من القادة في برنامج (كاس سون) من صممهم هذه خطوط لإساح السيارات،
والمخصصين في تطوير المنتج، وكذلك الزراعة. هؤلاء المشاركون كان بهم الفرصة والحسار
ليساهموا وفي جزئياً في تدريب الرؤساء التنفيذيين

يقول نيسي حبوب رئيسه برنامج المهنيين لسبوت الثربرد في شركة فورد بعد تحدث مع
مجموعة كبيرة من الزملاء الذين انضموا إلى برنامج تدريب القادة في شركة (إي إكس سي إن) وأجابوا
بالإجماع ان هذا النوع من التدريب كان إيجابياً للغاية. وعصف كان التدريب الاحلى متاحا في شركة
فورد كانت هذه بركر بشكل كبير على بناء وتطوير مهارات محدده ومخصصة يقول حبوب أيضا
احب طريقة المفايله الشخصية المباشرة التي سمي - (٢٦ درجة) وفي كل الحالات، اما الفصل
الحصل على مدرب خارجي بنى من خارج سيطره او حتى بنى من خارج مجال صناعه لسيارات إن
الاسلوب الذي استخدمته شركة (إي إكس سي إن) كان فعلاً وشخصياً

لقد فافت استمتع كل التوقعات فكثير من القوادعات عن طريق الأفراد الذين شركو في جرعات
المفايلات لشخصية المباشرة التي سمي مقبلة ل (٢٦٠ درجة) فالتدريب في شركة (إي إكس سي إن)
نفس كل فرد بصفة شخصية ثم تجمع كل المعلومات التي تم الحصول عليها من هذه المقابلات
لشخصيه وتصف وترتب ويعرض على السنده حبوب ثم توصف خطة عمل يشارك فيها جميع الاشراف
الذين بعد مقابلتهم سناقشوا هذه الحصة وينفقوا على مخاوف ومعالجها وهدفها وكان رمود لأفعال
لتي تلقوها السنده حيويًا تتضمن بشكل متكرر آراء وعصف يقول ان سنده شجاعة وانهم لولاه لم
سكنوا من لدموا في هذه البرامج والاستفادة منها. هذا أعجاب بشخص الذي عمل هذا البرنامج
،سبرسي يكون في القلب في الأسرار الذي يولد الاحترام المتبادل والرعة في لأصعاء للآخر بشكل
افصل ووحدت لسنده حيويًا ان هذا التقدير يكون ارضيه إيجابية من حين بناء علاقات عمل سلمية

تقول حبوب هذه الإحراجات تجعل منك قائداً محصناً فالمدبر والقائد لا يساويان في المهارات والقدرات فكل رئيس تنفيذي يتلقى لتدريب مدرب في أساس من حين يصبح مترباً محصناً ترويه السدرة حبوباً، فإن مشروع صناعة سيارات التدرج يعود استفاد بطرق مختلفة من هذه النوع من التدريب، فعلى سبيل المثال استطاع أن يحصن على الدعم من الآخرين، وكما قادري على التفاوض على قسبة صعبة جداً مع جميع أعضاء فريق العمل الذي يعمل معي ويعتقد أن من فوائد هذا التدريب أن مسجات هذا القسم شركة هورد تحسنت مما انعكس إيجاباً على معدن الأرباح، ورتت سببها، ورفعت أرقام وكميات المبيعات المتوقعة للشركة في المستقبل، كل ذلك بلا شت سوف يعود بالفائدة لصالح حاملي أسهم شركة هورد^(١).

الفائدة القصوى لبرامج تدريب القادة:

إن الهدف الرئيسي لإستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين يكمن دائماً في تطوير نتائج العمل لأية شركة نأخذها وهذا الهدف يتحقق من خلال زياده الأرباح وخفض التكاليف. إن وضع خطة تدريب الرؤساء التنفيذيين ليست ببساطة وظيفة حسية أو أنها مجرد تطبيق لإجراءات فنية بحتة فقط فهذه الوظيفة يجب أن تكون مربطة دائماً وبشكل جدرى بالحطط الإستراتيجية للمصمة وعملاتها وعمالها وذلك لإثبات قدراتها وذاتها من خلال تقديم نتائج أعمال حقيقية وملموسة فالمدربون التنفيذيون أنفسهم عيهم أن يدركوا ويستوعوا كيف يسير العمل، وم هي العوامل والصعوبات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها هذا العمل

يمكن لتدريب الرؤساء التنفيذيين والقادة أن يحسن الأداء بشكل فوري تقريباً للجهة التي نأخذها، ومن ثم يتم مؤازرة هذا النظام في فترة تمتد لسته أشهر لتقويمه.

إن الفائدة الفعلية لبرنامج تدريب الرؤساء التنفيذيين الذي يطبق بشكل سليم تكمن في كونه يصبح نظاماً يحافظ على بقائه ويعطي نتائج عمل دائمة، فإجراءات هذا التدريب يجب ألا تتوقف عند اللحظة التي ينتهي بها الرئيس التنفيذي من التدريب فالنموذج الحاص بإستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين يعرض خطة عمل مدعمة ومتكاملة تتناغم وتتلاءم مع ما ترغب وتهدف المنظمة إلى تحقيقه من أهداف ونواتج عمل دائمة

(١) هذه بحالة الدراسة عمات من قبل روي ارسل من مجموعة شبكة تدريب الرؤساء التنفيذيين عام (١٩٩٩)

سيرة المؤلف:

إلياسا إم. فريس واحدة من أبرز المتخصصين في مجال تدريب الرؤساء التنفيذيين وهي الرئيسة التنفيذية لمجموعة شبكة تدريب القادة المعروفة اختصاراً بـ (إي إكس سي إن)، وهي شركة عالمية هدفها الرئيسي تقديم خدماتها ومساعداتها لمنظمات حتى تحقق أهدافها من خلال تطوير فعاليتها أداء رؤسائها تنفيذيين وتعتبر (إي إكس سي إن) شركة متخصصة على وجه لدة في الإجراءات الإستراتيجية لتدريب الرؤساء، وهو أسلوب فاعل موجه بدقة نحو كيفية تحقيق الأهداف، وهو مصمم ليوفق بين تطوير أداء الرؤساء واستراتيجيات المنظمة، من خلال مساعدة العاملين وخلق العمل بينهم ما هو متوقع منهم من أعمال من قبل حاملي أسهم المنظمة

عمل شركة (إي إكس سي إن) في عدة دول على مستوى العالم، وقد قدمت مجموعة كبيرة ومتميزة من الدربين لبررمن، من ضمنهم أشخاص متخصصون في حقول بناء فرق العمل، والتخطيط، الاستراتيجية، والعمل الإلكتروني، وإدارته لشعبه والسطح المستمر والمتتابع، وإدارته المحصر، والحافطة على بناء القدرات والعاملين المؤهولين، ولأسلوب المسمى بسلسلة الأرباح المعتمدة على العملاء والعاملين

ساعدت السيدة إلياسا من خلال برنامج تدريب الرؤساء ولقادة هي شركة (إي إكس سي إن) لعديد من الرؤساء التنفيذيين في تحويل رؤيتهم ومصرهم لأعمالهم إلى حقائق وأفعال كما يمكن من جعلهم المنظمة تتوافق مع شكل إستراتيجي وإيضاً تطوير كفاءات العاملين واستثمارهم بحاه أعمالهم وإدارات التغييرات، وتطوير قدرات الرؤساء والمدربين حتى يتمكنوا من تدريب، لقادة الجدد، وتنفيد أسلوب عمل دائم هدفه تطوير عمل الرؤساء، وصف مجموعة من المتخصصين في برامج إلياسا التدريبية والمستفيدين منها من برمجتها كانت بالغة الأهمية لأعمال شركتها وأنها لم تشهد له مثيلاً منذ مدة دريت الذكورة إلياسا هي بعض شركات الفورش الخمسة الأمريكية بعلاقته وحققت بهم نتائج جيدة ومثمرة ومن الذين استفادوا من خدماتها وخبرتها لتدريب الرؤساء التنفيذيين الذين في أكبر وأفضل الشركات والمنظمات الصناعية العالمية الكبرى في العالم مثل شركة أندرسون للاستشارات وسيجي بنك وكوكا - وكولا، وأكسون موبيل، وشركة هورلد للسيدات، وبورتل بيت وورك وشركة أوراكل للحاسبات الآلية، والنسب الملكي الكندي، وشركة سوثرن وشركة بومبتد برلين

قبل تأسيس شركة (إي إكس سي إن) عملت إلياسا مستشارة بارزة في شركة (كوبر اند في براندر) لتطبيق التغيير الإداري في مدينة واشنطن لعاصمة الأمريكية، وقدمت من خلال عملها في هذه الجهة بر مع تدريبية لتطوير لقيادات للجيش الأمريكي و لبحرية وحرس السواحل كما ر لها علاقة إستراتيجيه مستمرة مع شركة (كيتي) وغولد سمث ند كومبى حيث عملت هناك لمدة ثماني سنوات كقائدة تحمل إلياسا شهادة الدكتوراة في حقل التطوير التنظيمي.

تلقي إلياسا محاضرات عامة، ويتم استضافتها من قبل جهات متعددة لطرح آرائها في موضوع تطوير القادة. كتبت العديد من المقالات العملية المتميزة في مجال تخصصها، مثل مقال زيادة ومصاعف رضا العميل الذي نشر في مجلة (من لقائد إلى القائد) في شناء (١٩٩٧)، كما اشركت مع الأستاذة مارشال غولد سميث، وراسيس هيربين، وغيفورد بينشوت، وريشرد ليدر، من أجل أن يضعوا مشروع برنامج لتدريب القادة، ونشر هذا المشروع عن طريق قده شركة حوير للإنترنت عام (١٩٧٧)، و سم موقع هذه الشركة Leadership on line.

الفصل الرابع

أسس ونطاق تدريب الرؤساء التنفيذيين

إليزابيث وجيفورد بينشوت:

التطوير من خلال التدريب:

إن عملية تدريب الرؤساء التنفيذيين المستفيدين منه في جميع قطاعات الأعمال سواء كانت حكومية، أو خاصة أو قطاعات أخرى كالمنظمات الإنسانية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح - ما زالت تطبيقات جديدة، ويحاول هذا النوع من التدريب أن يتشكل ويكون له هوية وكيونة محددة. فالمدرسون في هذا النوع من التدريب هم الآن في مرحلة تحديد مزايا وحدود تطبيقات هذا النشاط الهام، محاولين إيجاد معالم له وخطوط وضحة تبين لحدود الشفافة بين الفرد وصاحب العمل.

ورغم أن فكرة تدريب القادة والرؤساء نشأت نتيجة الحاجة إلى تدريب القادة، إلا أنه ومع ذلك يطرح الآراء والنوجهات التي تركز على الأداء لبشرى الفاعل. فالمدرّب هو مدرس، ولكن موضوع التدريس هو تطوير وتسمية ما يمتلكه هذا الشخص من قدرات بصفة خاصة، ومن ثم تطوير نظام العمل الكلي للمنظمة بصفة عامة.

المآزق الأول - مآزق الفرد ومآزق المنظمة:

إن نشاط تدريب الرؤساء التنفيذيين يشبه إلى حد كبير العلاج النفسي، فهو سحث في المآزق والمسؤوليات والطرق التي تساعد في تطوير أنفسهم من خلال رؤيتهم لأنفسهم يضاف إلى ذلك، أن هذا النوع من التدريب يمارس نشاطه في حدود القيود المتبعة داخل المنظمة هناك خط اقتصادي واضح يباعد بين التدريب وبين مكان العمل، خاصة عندما نبدأ نحن المدربين في التركيز على حاجات ورغبات كل فرد مشارك في التدريب، في الوقت الذي نكون مسؤولين عن تحقيق لتقدم لنظام العمل ككل ونظرًا لأن المنظمة هي التي تعاقدت وتكافئ المدرّب، فعليها أن تدرك بعض المآزق التي يمكن أن تعود عليها من هذا النوع من التدريب.

إن لفوائد والحدود الضرورية لى بلارم تدريب الرؤساء لسفديين شبه إلى حد كبير طرق لعالج لفسى الموجه نحو لسخص المشار أكثر من كونها مساهمة لمرج تدريب لقادة ففى لتدريب لرىضى مثلاً يكون مسؤوليات قائد الفريق هى التدخل من اجر بداء فريق عمل قيادى يمكن أن يؤدى عملاً فاعلاً بقدر ما سسطيع حتى يمكن من أن يدرس بجدارة فى مبارياته .ما لمنظمة عندما تتعاقد مع المدرب فربها يتوقع أن يبيع ادائها من هذا لتدريب وأهداف تدريب القادة سيكون أكثر من كونها أهدافاً شخصية بن ستكون أيضاً نسرأ شاملاً لمعرفه فى لمنصه .ولاحل تحقيق أعلى فائدة من تدريب الرؤساء السفديين، وجعله يساهم فى النجاح فى بيئة لعمى لى صرف، يجب على المدرب أن يركز على النمو الانسانى واحتياجاته والسعادة لكل صرف يشترك فى هذا التدريب.

إن البرامج الطبعى لعمى لتدريبى يبدأ ويسلق من لأهداف لى بصعها لطرف الذى يملك التدريب من داخل مكان العمل ومن خارجه، ثم لى ذلك بحث فى كفاءة إبحار هذه لأهداف بمساعدة هذا لطرف الذى يملك حكمة التدريب إذا كان ذلك ممكناً، ومن خلال معرفة حقيقة الواقع افعى و لحياء الشخصية لمسفيد من لتدريب .وهذا الموضوع متعلق بالمسفسر والنصره ،لشخصية لعمى . فعندما يعمل المدرب مع المدرب، فإن المدرب يساعده على أن يضع صورة واقعية ومرضية لما يراه للمستقبل بحيث يأخذ هذه لطرة فى لاعتبار جذور العمل وكل ما يحيط به وما يؤثر فيه، وبهم بشكل أساسى بالطرق الحياتية والشخصية لمسفيد من التدريب

ما هى لمرزات التى يمكن أن يقدمها الشركات لكبرى لتخصص مبالغ كبيرة لهذا المشروع التدريبى أو لى . هل لأن هذا المشروع ،أو حركة العمل بصفة عامة لا شبه العمل فى المنزل و الكنيسة أو لأنها لا تعمل كما هو مبيع فى ورش وبيئات العمل الحديثة التى تتصور تلفد من رايها . إن التبرير الممكن والوحيد لإنفاق الشركات على التدريب سواء كان هذا الإنفاق مالياً أو عماً هو من أجل تحسين وتطوير أداء الأهر . لسعكس هذا التطور إيجاباً على لأداء داخل لمنظمة .ولحسن الحظ إن لناس سيجرون أعمهم بشكل افضل عدم تكون هذه الأعمال متوافقة حقيقةً معهم، ولهذ فإن بعض قطاعات الأعمال أدركت أهمية إنابة لفرصة لما سسمى بـ"ساح لكسب المبادل"، وهو أن كل مشارك فى هذا العمل يتكسب سواء كان المنظمة أو العاملون.

كثير من المنظمات أصبحت ذات بصره نافذة إلى حد كبير عندما تدرك عدم موفقيتها على أنهم الموارد الأساسية لها. فاصبح شيئاً معقداً أن يحصر الوقت ويسبق المال على مجالات عمل تساعد الموظفين يؤدوا أعمالهم بطريقة أكثر فعالية. ولكن بدأنا نواجه صعوبة في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل الحديثة وذلك من خلال ما يمكن أن يساهم به الرؤساء التنفيذيون من أعمال خارقة لتطوير أداء العمل. إن إرغام العاملين على بذل جهود فاعلة تفوق طاقاتهم يمكن أن يمتنع عنها ضغوط بترك انعكاسات سلبية على العمل يؤدي إلى نفور واستياء من قبل العاملين لأعمالهم، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى ترك أعمالهم بشكل جماعي. إن التدريب يجب أن يحدد في الاعتبار نظرة أشمل لدعم احتياجات الأطراف الهامة، ثم يصنف مكونات جديدة إلى نظام تطوير العمل. فمطور الأداء يقلل مستوى الصعوبات لدى العاملين أحد حزم. كبراً من تحول حياة عمل الموظف. إن الموظف يصبح أكثر انسجاماً في عمله عندما تأخذ إدارة هذا العمل في اعتبارها أهدافاً وقيماً تكون خارج نطاق العمل ولا تكتفي فقط بما يميز عليه بيئة واحتياجات العمل المادية فقط من الداخل.

فحين يرى في تصفاته الخاصة أن المنظمات التي لديها أفضل إنجاز حققت ذلك من خلال دعم وتنمية وتطوير الموظف ككل بصفته إنساناً وبصفته موظفاً أي أخذ الحاسب المعنوي الإنساني للموظف. فكما نما للموظفون وأصبحوا خلاقين واندمجوا مع أعمالهم في المنظمة، يكون باستطاعتهم أن يساهموا في دعم وتحسين بيئة العمل لتصبح أفضل من السابق.

الشكل رقم (٤-١) التطوير المتلائم (المتكامل)

التأثيرات الناجمة	رؤية التدريب	رؤية الشركة
تكمين الحيز العملية مع العناية الشخصية بمرطف	- مشق ويوجد من القيم والأخلاق والأهداف الشخصية	تقبل الصعوبات
- تطبيق المنسرب وطايف وتؤثر	ترب من الحمار والغرض	- التخلص من التشوهات الوظيفية غير المرغوب فيها
وسلوكيات ومهام جديدة فلاتنكار والإبداع منتج عن حب وشغف	المنسرب يتبنى نطاقاً شاملاً	- التدريب على مهارات جديدة وتطوير الأداء
وحماس شخصي، ويتشتر لاهتمام والمرح والرياسة للعمل.	المسؤوليات والتأثير	

إن تشجيع التطوير الدائى للموظفين من خلال تدريبهم وإسحامهم مع أهداف المنظمة والإبداع والابتكار يمكن أن يعود بالنفع الدائم لأهداف المنظمة بشكل عام وليس العكس. إن هناك الكثير من الحالات تقتضى النمو والتطوير الشخصى لموظف يساهم فى نجاح المنظمات بشكل متزايد.

إن أحد المدربين الذى يمارسون لدينا عمل التدريب عُيِّن فحاة فى منصب وظيفى جديد بخلاف مهامه ومسؤولياته بشكل جذرى عن مهام ومسؤوليات منصب وظيفته السابقة كمدرّب. كان فى وظيفته السابقة يتولى تدريب المديرين فى الإدارة الوسطى فى مجال تدريب مختلفة مثل إدارة المشروع، ومهارات الإشراف، ثم وجد نفسه فجأة فى الوظيفة الجديدة مسؤولاً عن تدريب الرؤساء التنفيذيين على أساس ومهارات القيادة، علماً أن هذه المهمة تتطلب منه مهارات جديدة فى مجالات عمل مختلفة مثل تصميم برامج المشاركة فى العمل، كيفية العمل مع الرؤساء التنفيذيين الكبار، والعمل الجماعى فى بيئة عمل بالغة التعقيد. إن تدريب الرؤساء التنفيذيين يحتاج إلى استعداد أكثر وأشمل فى الرؤية والأفكار والخبرات والحكمة.

وفى هذه الحالة وفى حالات أخرى مشابهة كان التطوير الأكبر قد تم الحصول عليه ليس من خلال ما تم تدريب زميلنا عليه من قضايا فى مكان العمل ولكن من خلال النمو الداخلى الذى كان معادداً من ما هو متوفر فى محيط بيئة العمل وحياته الشخصية.

إن زميلنا كان يحقق نجاحاً مثيراً فى إعادة تشكيل القصباء المطروحة عليه من خلال علاقاته الخاصة والحميمة بالآخرين. كان هذا الشخص يشارك روحه وإتقانه فى اتخاذ قرارات الأسرة. كان ينظر إلى نزعة الاستقلال والاعتماد على الذات وبناء الثقة بوصفها علامات إيجابية نحو الأفضل لتحقيق النمو. بدأً بنظر إلى أسلوب زوجته على أنه مختلف بشكل كبير، وصار هذا الأسلوب إلى حد ما أسلوباً إدارياً أكثر اعتدالاً ورفقاً. كان هذا الأسلوب فاعلاً ومناسباً للعناية فى حالات تدريبية متعددة للقيادات التدريبية. فقد تعلم استعمال فوه تأثير قيمة لإحسان والعرفان بالجميل لخص لحلاقات. قد كشف أنه ليس من الضروري أن يقوم دور البطل المعوار داخل البيت لكى يصبح محبوباً ومحترماً بل العكس هو الصحيح، وهو أن استخدام الأسلوب المتعطف وتبنى دور البطل لغوى يحبط عمل الآخرين ويدمر معنوياتهم ويقوض قواهم.

عندما أحضر هذه دروس التي تعلمها في المنزل إلى عمله مع فريق القادة، وجد أن لها علاقه مباشرة بما يورثه هو في عمله فتم مساعدته، قام عدد كبير من أعضاء فريق القيادة لتطوير نمط إداري قبادى يدعو للمشاركة يمكن كبر وأفضل فانتشرت قيم القادة، وأصبح هناك فكرة حمسة منذ وله في محيط العمل أن العرفان بالحمل و لإحسان للعمر هو موقف نسر، لذلك نعرب أساس وإجر باب، التخطيط المتواصل قد بدأ هذه الأساس تركيز بشكل أقس على من كان يطلق عليهم، لأطال مدن تتركز مهامهم وجهودهم على الحفاظ على نجاح المنظمة فقط وزاد التركيز على القادة الذين يوجهون جهودهم إلى جعل الموظفين أكثر إبداعاً وفاعلية وكانت النتيجة بالفعل أن المنظمة أصبحت أكثر فعالية بشكل لافت للنظر.

المازق الثاني - التطوير إلى الأفضل:

إن لهدف الأساسى لتدريب لرؤساء التنفيذيين هو مساعده جميع المشاركين فيه ليطوروا مهاراتهم الحالية لتكون افضل مما هي عليه فالمشاركين في تدريب لقادة هم اصلاً من لفئات المسميرة التي تمتلك مهارات عالية في الأداء، ولكنها في الوقت نفسه بحاجة إلى مزيد من التطوير لهذه المهارات المتوافرة لديهم فالحاجة إلى لتطوير يبدأ غالباً حين يسود شعور بعدم الرضا عن موقف أو سلوك معين وعلى المدرب إنشاء الإعداد لتدريب القادة أن يمكن من الإجابة عن لسؤال لىالى كيف يمرح بين الإعجاب والاعتراف بالمهارات الحالية التي يصف بها المدربون المشاركون في التدريب مع مساعدتهم وإقناعهم أن لديهم نقاطاً ومجالات تحتاج إلى تغيير.

إن المجتمع ينظر في الغالب إلى علماء النفس على أنهم يعملون في مجالات تتعلق بمكونات نفس الإنسان التي تعاني من الظل فالأخصائيون النفسيون يحاولون علاج الوصائف النفسية التي لا تعمل كما ينبغي وقد يقودنا إلى عدم الاعتراف بالفكير السائد الذى يرى أن الشخص الذى يحتاج إلى تدريب (المدير مثلاً) هو شخص مريض فى مجال التدريب، نحن لسد أطباء نفسيين، نحن شركاء مهنة تعمل مع مجموعة من الأفراد المستهدف لهم بحسن الإدارة والأداء، وديهم فهم عميق لأنفسهم ولديهم القدرة على تقديم أفضل ما يمكن أن تجود به عقولهم إن المتدربين من لقادة المشاركين في العمل لتدريبى ليسوا مرضى أو صعبى الأداء، بل لعكس هو الصحيح فهم أفراد مؤهلون

يشكل استثنائي متحمسون بشكل دائم لتطوير انفسهم وتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات ومعارف، وما على المدرب عند التعامل معهم إلا أن يساهم في تطوير ذاتهم ويساعدهم على تطوير أنفسهم

إن هدف المدرب هو ريادة المدير المشارك وتهيئته ليتحمل المسؤوليات بشكل أكثر اقتداراً. إن عملنا كمدرسين هو اكتشاف القدرات والموهب لفئة النادرة التي يمتلكها المشاركون في التدريب، ثم توضيح وتطوير هذه المواهب والقدرات والمهارات وتدريب أصحابها عليها لتوظيفها في الواقع العملي. فجوهر عملنا كمدرسين يصب على الرغبة في إقناع المشاركين في التدريب بصحة أكثر اسجماً وأكثر صراحة وصدقا مع انفسهم. ويكون كذلك أكثر اهتماماً وفعالية على المستويين في أدتهم على مستوى العمل وعلى مستوى حياتهم الشخصية. فحين لا يسحون على فكرة تصحيح خطأ معين هي سلوك المشاركون في التدريب. فمن الأفضل النظر إلى المدرسين بنظرة أكثر وضوحاً أي على انهم يعمدون تدريباً إيجابياً للشخص بذاته بحيث تكون نتائجه محسنة ومفصلة لغرض معين لإنجاز هدف معين أيضاً

المآزق الثالث - تغيير الفرد، تغيير النظام،

بالإضافة إلى خبرتنا ومؤهلاتنا كمدرسين للقادة التنفيذيين، وكمدرسين، وكمستشارين، وعلماء متخصصين، وإن عملك هو عمل مؤسسي مهني، (وهذه المؤهلات ضرورية للسيرة الذاتية لأي مدرب محترف) فإننا منطرون للأنظمة والمنظومات ولذا فإن عملنا يتخلله العديد من الآراء والأفكار المقتبسة من نظرية الأنظمة. فنحن لهذا السبب نعمل أثناء التدريب وفق معطيات وجهتي نظر، إحداها تتعامل مع المدرب بصفته الشخصية وتبحث ما يمكن أن يضيفه التدريب لهذا الشخص أما الأخرى فهي موجهة لمعالجة قصاصات تتعلق ببيئة العمل بشكل عام. فحين نقوم كل مشارك في العمل بتدريس على أنه طرف مستقر وعصر في محيط وبيئة عمل منعكس هي العديد من العلاقات، حل هذه البيئة فالسؤال المهم هنا هو من الرئيس التنفيذي المشارك في التدريب متأثر بظروف بيئة عمله، أو العكس هو الصحيح. وهو أن ظروف العمل وبسببه يؤثر هي صفات القائد والرئيس التنفيذي؟ والسؤال بصياغة أخرى هو هل تستطيع بيئة العمل أن تصيغ سلوك وسمات القائد أو العكس؟ الإجابة تكمن في أنه في كلتا الحالتين منافع إيجابية فكل من وجهتي

النظر تسهلمان في لتعاضد والتأثير المتبادل بين الفرد والنظم فهبال (ديدميكيه) لاند للرئيس التنفيذي أن يتفاعل ويتعاضد معها

القصة التالية ستوضح لنا مدى الحاجة لتجوير العقبات التي يفق في طريق بحاح الرئيس التنفيذي التي جعلتها توسع بطرق المساحة سي يعمل بها المدرب أثناء تلقيه للتدريب فقد وجدنا أنه من الشروط التي لاند ن تتوفر له حتى يصبح مدربين للقيادة بشكل فعال، انه لاند ن نطلب من شخص اخر ن يشارك في هذا العمل بحيث تكون مهامه وابواره مكمله لأعمال المدرب تقتصر دوار هذ المشارك لإضافي على أن يكون مسهلا للعمل مع تفويضه بداء مجموعة محددة من المهام في نطاق معين، ويتولى أحدنا القيام بوظيفة المدرب الأساسية، في حين يتعامل الآخر مع مكونات النظم ككل يجب أن تعمل للظلمات الكبرى التي تواجه تحولات عملية ضخمة من أجل تطوير ذاتها على استويين، مستوى الشخصي بفردي وعلى المستوى التنظيمي العام للشركة في ان واحد.

القصة: كان الصرف الذي طلب منا لتدريب هو الرئيس التنفيذي لشركة خدمات تحظى بتخطيط دقيق معظم أعضاء مجلس الاداره لهذه الشركة كانوا رؤساء تنفيذيين لها، وكانوا جميعهم لديهم إحساس قوي وغير عادي بتحقيق جميع الأهداف لمثالية للمنظمة كان بعض أعضاء مجلس الإدارة وحتى بعض حاملي اسهم الشركة لكبر يدخلون بشكل مباشر ومتكرر في أعمال الشركة دون أن يطلب أحد منهم ذلك، وفي الغالب يتجاوز هذا التدخل صلاحيات الرئيسة التنفيذية لشركة حيث يمارسون الموظفين بأن يعملوا عملاً معيناً ويعطونهم تعليمات كيفية أداء هذا العمل وكانت الرئيسة التنفيذية تكره بعضهم هذ في مسؤوليات أعمالها، إلا أنها تحتاج مساعدتهم واستمرارية استثماراتهم الكخبرة في اصول هذه الشركة، فقد كانت فعلاً بحاجة إلى دعمهم اللامحدود والدائم.

بدأت مهامنا لتدريب في هذه الشركة بناء على طلب من رئيس مجلس الاداره الذي لم يكن راضياً عن الأسلوب لقيدي للرئيسة التنفيذية للشركة ولا عن الهيكل التنظيمي لها، وكان رئيس مجلس الإدارة يدرك ان الشركة تتكد حسائر في موردها لمالية في لوقت الحاضر كما لاحظ أيضاً أن معنويات الموظفين تبدو منخفضة وأن حياتهم العملية بائسة.

وصب من أحد الأعضاء المتخصصين ما في تدريب لعادة أن يتولى تدريب الرئيسة التنفيذية لهذه الشركة ويحدد بها ما يمكن عمله لتحسين وتصوير أسلوبها القيادي والإداري، فقد ظلت منذ ندرتها على مهارات وسلوكيات تجعلها قادرة على تحفيز الآخرين على المشاركة وتقديم المقترحات وشرح الأفكار وتصوير نتائجهم لينعكس إيجابياً على أعمال الشركة.

إن الهدف الأساسي من توظيف الرئيسة التنفيذية في منصبها كان في الواقع لتوفير أموال لهذه الشركة التي كانت تخسر في السنوات الماضية وتعويضها عن هذه الخسارة، ولكي تعيد هيكلة الشركة وتحويلها إلى مسار عمل حديد تجعل تحقق أرباحاً فـرئيسة التنفيذية الحالية للشركة لديها مهارات مالية وإدارية ممتازة للغاية، وكانت متفوقة في ذلك، كما كان لديها إحساس عميق تستطيع من خلاله خلق ظروف عمل مثالية تناسب جميع ملاك الشركة وقادتها، فقد كانت نقصى أوقانا معهم في مناسبات عديدة داخل مقر لعمل وحارجه وعلى الحانب الآخر، لم تكن تقضى وقتاً كافياً مع الموظفين في الشركة خارج نطاق وحدود اجتماعات العمل الرسمية.

لم تكن الرئيسة لـبنفذة في لواقع راضية عن أدائها أو عن أداء المنظمة بصفة عامة، كما أن الموظفين لم يكونوا متعاونين كما ينبغي في المحافظة والرقابة على مكاليف أداء العمل وقد وجهت عدم رضا مساهم من الموظفين وبدأت تشعر بالاحباط والعزلة الشديدين

أما أعضاء مجلس الإدارة فكانوا يتهمون الموظفين بأنهم غير منحمسين وبنقصهم الولاء للعمل وعندما سحتمع الرئيسة لتنفيذية مع هؤلاء الأعضاء نميل وسنحار في آرائها إليهم فبدلاً من حماية العاملين في الشركة ولدفع عنهم ومطالبة المجلس بمساعدتهم ونطوير آرائهم نعمر على تعزيز وجهة نظر المجلس السلبية تجاه الموظفين وبشاركه في الشكاوى تحدهم وعندما علم الموضوعون أن أعضاء مجلس الإدارة والرئيسة التنفيذية للشركة اتفقوا على أن إحقافات النصمة ومشكلاتها الحالية تعود إلى عدم حدة الموظفين وعدم ميالاتهم في أداء عملهم - انخفضت معنوياتهم وأثرت بشكل كبير وحدي على جودة الخدمات التي تقدمها هذه الشركة.

عمر الرئيسة التنفيذية أن هذا فريق عمل تدريبي فادما إلى الشركة لمعالجة مشكلات العمل الموحوده فيها في بداية لقاء هذه السيدة مع الفريق التبرسي، عرضت

عليهم الحالة التي تعاني منها شركته على أنها إحدى نتائج ضعف هيكل التصميم لنصبي لشركة، وكررت لهم أنها ستلغي توجيهات عمصة ومتعرصة من أعضاء مجلس الإدارة وكانت وجهة نظرها هي كلها لحائنين صحيفة سون ادبي شك وكانت تشعر بأن موظفيها لا يعيرونها أي اهتمام يذكر سواء على صعيد مسؤوليات العامة لها أو حتى في دعمهم الشخصي لها في جهودها عندما تتحدث باسمهم. في الواقع لم يكن هؤلاء الموظفين سبباً في أية مشكلة تحدث في العمل ولم يكونوا يوماً طرف فيها.

بدأت الرئيسة التنفيذية بنق بالغريق التدريبي شيئاً فشيئاً وبحيرب بالندرج عن أحبيائها بالفعل سعلم وطوير الذات وتحسين أدائها في لعمل ونقل من الحديث عن العوامل التي ليست لها صلة فعنية بمكنوباتها لداخية وقدراتها وصفاتها الشخصية وعلمت هذه سيدة أن أعضاء الفريق سيقفون إلى جانبها حتى لو كشف هذا الفريق أن الفجوة الحالية في هاعلية أدائها تعود إلى اسباب تتعلق بسماتها القيادية. كانت هذه المديرية المتميزة تمتلك بلا شك مهارات التحليل المالية والإدارية الضرورية لأداء العمل، وهي بحاجة فقط إلى أن تقترب أكثر إلى الموظفين وتكون أكثر التصاق وصله بهم فقد بدأت ترسم لنفسها صورة مختلفة وهامة كفائدة هذه لآوار تؤهلها إلى تشجيع الموظفين وإلهامهم التفكير والإبداع والدفاع عن مصالحهم.

ومن خلال الدعم التدريبي لها، بدأت تضع نظامها الخاص الواضح واستسجع لتحديد مسار المنظمة، وقد قدم لمجلس الإدارة مجموعة من الأفكار اجرينة توضح مدى هاعية مشاركته في كل تفاصيل العمل. فيمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يحطوا صلاحياتها كرئيسة عامة للمنظمة ويتعاملون مع الموظفين بشكل منفرد ويحبروهم بما يجب عمله دون أن يكون لهذا التصرف أي تأثير في عمل الشركة. وغالباً ما تؤدي هذه لتعليمات إلى جعل الموظفين يبدؤون مشاريع ذات قيمة عالية تفسد خططها الإستراتيجية فهذه المشاريع بعيدة جداً عن رؤيتها لمنطقتهم للأشياء وهذا يصعب ضعوصاً غير متوقعة على كل المنظمة

كانت المديرية التنفيذية بحاجة ماسة إلى أسلوب تكييكي لوضع نهاية لهذا السلوك من قبل أعضاء مجلس الإدارة لذلك عندما نواجه مثل هذه الموقف في المستقبل، سوف تقول لموظفيها بكل فخر هذه فكرة جديدة، سوف اترحها في اجتماع الإدارة لقادم ورغم أن هذا الأسلوب يبدو بسيطاً، إلا أنه يتضمن مخاطرة كبيرة قد تدفع هي ثمنها. فهي حائفة

من أن يغضب أعضاء مجلس الإدارة فكثير من الرؤساء تنفيذيين السائقين الذين بولوا بمصنعا لم يسمروا طويلا في ماصنهم لأسباب متباينة لهذه الحالة

هناك مقتضات بصحا للفريق التدريسي خلال عملهم في هذه اشركة النقطة الاولى ان على الرئيسة التنفيذية ان تدرج على كعبه تطبيق أسوب القيدة والإدارة بالمشاركة لى تناسب فعلاً مع خطها لصادى النقطة الثانية ان لحلل في راء العمل في المنظمة كان ناتجا عن نسب حارج سلطانتها، ههى ليست مسؤولة عنه وقد ناقش فريق التدريب معها إمكانية تركب للعمل وكان سبب طرح هذ الخيار هو كشف لبعء الأخلاقى الذى تتحرك فى إطاره هذه المديرية. فكأن مناخا لها أن تضارب بشء من لبدائل ومجالات للاحج لواسعة التى برعها سواء كانت من خبرات عاطفية أو تسمية روحية فوطيف كمدربين تنحصر في مساعدة الآخرين فى خيار الأساليب الأكثر إيجابية وفاعيةً ليمكنوا من تحقيق أهدافهم وعلى لموظف عند إجراءات ليعقد مع متربين من حارج لمصمة أن يدركو ان المدرب لا يمكن أن ينمى ويصور مهارات الموظف الذى أهملت شركته مصالحه وحقوقه.

لقد خارت الرئيسة استعديدة ان تعلم المزيد من خلال مقائف فى العمل وتحاول معالجة مشكلاته، على أن يستعمل من عملها فى وقت صعب وملى، بالآزام كاتب ندول أن مهامها ستكون بالعه بصعوبة، ولكن كان يديها لقناعه انها ذات بى مؤهب وقدرات جديدة فى مرحلة تحول سريعة وبألغة الصعوبة

عندما بدأ تفكر فى البداية، نشأت لدي مجموعة من المتقصات والصعوبات، فبصفا مدربين محصين فى تدريب لقادة وأروساء السفيزيين لا يستطيع أن نحدث مع رئيس مجلس إداره عن مدى ملائمة الرئيسة التنفيذية للعمل إن تحديث أثناء التدريب وفرت لها مبره خاصة فى عمليات الاتصال وجعلت أذوار بنجاور أذوار الحقيقه كمستشارين تعظيمين لأعضاء مجلس الإدارة ولحسن الحظ فان عملنا بدأ يأخذ انجاهاً متوفعاً مع احتياجات ورعات المنظمة ورئستها التنفيذية، وهو لبحث عن أسوب لإعدة معنويات لموظفين هاد، ركزت جهودنا على محمل لطاقة لحديدة التى ذات سكوى عند الموظفين، بعد أن عادت إليهم معنوياتهم التى يمكن ان توفر أعمالاً جديده يؤدى إلى تحقيق مزيد من الأرباح، فإن اشركة فى هذه لحاله قد استفادت استفادة كبيرة.

إن تدريب الفرد على التغيير غير كافٍ لتغيير الواقع لدى يعيش فيه فبحسب طبقنا أسلوباً بسيطاً وأساسياً مرتبطاً ببيئة المنظمة ككل، ويطبق المبدأ التدريبي البسيط الذي يقول احضر جميع مكونات النظام إلى غرفة لتدريب

إن كل عضو من أعضاء المنظمة الذين يكونون نظامها لعام سواء كانوا أملاك أو الرؤساء هم فعلاً بحاجة ماسة إلى مزيد من المعرفة عن النظام الشامل للمنظمة حتى يتمكنوا من توظيف مساهماتهم لجديده في نظام المنظمة بشكل فعال فبمساعدة التدريب، يمكن للرئيسة التنفيذية أن تؤدي دوراً مناسباً لدور قائد الفرقة الموسيقية (المسترو) وذلك من خلال تنسيق جميع الأعمال معاً للخروج بقطعة عمل (لحن) واحد مساعمة فالرئيسة التنفيذية يمكنها أن توفق بين جميع الأعمال التي يمكن أن يهيئ لهم واحترام متبادل بين أعضاء المجموعات المشتركة في العمل وتؤسس أيضاً فهماً وأهدافاً مشتركة للمنظمة بصفة عامة وبالفعل أصبحت الرئيسة التنفيذية بعد ذلك قادرة على مواجهته ومعالجة كل الصعوبات والتحديات التي تنشأ في المنظمة، وساهمت في تحسين مساهمات ومشاركات أعضاء مجلس الإدارة، وضرب مواهبهم حتى أصبحت قادرة على تجاوز جميع الصعوبات التي كانت تعجز عنها في السابق بسبب القصور في مهارات القيادة

إن أفضل مدربين من وجهة نظرنا هم الأشخاص الذين لديهم معرفة بالعمل الاستثنائي وحمرة في العمل القيادي التنظيمي، وكذلك في مجال علم النفس وتنمية الإنسان نفسه من الداخل فعلى المدربين والاستشاريين أن يطرحوا، سبله بخلق بقصصاً لعمل، ثم توظيف مهارات القيادة في الإجابة عنها، ثم طرح أسئلة بهذا الخصوص، وبعد ذلك التعرف على الآثار لنفسه التي يمكن أن تتركها أعمال القادة في الآخرين

يجب على المدربين الذين يتولون التدريب العملي لشخص معين، المدرب مثلاً، أن ساعدوا في الاعتبار خدمة العمل بشكل عام من دون تركيزهم فقط على تلبية حنايا رئيس تنفيذي معين طلب المساعدة منهم لتطوير مهارته محدده لديه، فلو أخذنا مثلاً لعلاج النفسي لأحد أعضاء أسرة معينة، سنجد أن هذا النوع من العلاج يتعامل منذ عقود مع الشخص الذي يطلب العلاج النفسي في إطار الأسرة التي تربي بها والاحتتمع الذي يعيش فيه إن أصحاب المهنة المتخصصة الذين يطبقون عملهم في لواقع العمل وبمارسون العمل بشكل مهني لديهم قدرات بحمي حرية وكرامة الإنسان وتطوير شخصيته، وفي الوقت نفسه تدعم الآخرين (أعضاء الأسرة) لتحقيق حياة أفضل

ينشأ في محيط الأسرة اعتقاد أن الفرد الذي يطلب لعلاج النفسي مريض، وهو حسب رأى الأسرة أو الجماعة يحتاج إلى مساعدة طبية نفسية ولكن من وجهة نظرا أن الأسرة تكملها التي عاش بها هذا الشخص هي التي تحتاج إلى مساعدة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التعرف على المريض الفعلي في حالات عديدة مهم كانت الأسباب التي جعلت المريض النفسي يذهب إلى العيادة النفسية ينظر إلى هذا المريض على أنه يحمل صفات وأعراض الجماعة أكثر من كون هذه الأعراض بقصر وتقتصر فقط في الفرد الذي جاء لطلب المساعدة النفسية فسبوك هذا الإنسان يعبر سلباً أو إيجاباً تبعاً واستجابة للواقع الذي يعيش فيه

فيما يتعلق بالتدريب المهني المتخصص، يجب أن نذكر أنه لا يوجد مريض محدد كما ورد في مثال الموضوع النفسي، فهناك دس جيسون يؤدون أعمالهم بأفضل ما يمتلكونه من قدرات، محولين لاستجابة للاحتياجات التي تنمو بشكل مستمر، وكذلك يحولون أن يقدموا مساهمات للنظام العام الذي يعملون به، لكن هذا النظام لم يتمكن من استيعاب هؤلاء العاملين، لأنه استلزم كل ما لديهم من مواهب وقدرات

المأزق الرابع - دمج العمل مع الحياة:

لا يمكن إدارة المنظمات في الوقت الحاضر بنفس الأسلوب النفسي الذي كان سائداً في السابق الذي كان يعمل فيه الرؤساء التنفيذيون فالعمل لإضافي والساق على سبيل المثال لا يمكن أن يعلم الناس مهارات معينة تدفعهم تجاه العمل الشامل متجورين الحدود دخر أروقة نظام المنظمة إلى النقلة السريعة في أداء العمل الدنج عن دخول ونوصيف لحاسبات الآلية في أداء جميع الأعمال الروتينية جعلت بيده العلم مكاناً يبيع للعاملين فرصة الإبداع أثناء أداء أعمالهم والتشجيع والاندماج مع الآخرين فحين بحاجة ماسة إلى رؤساء ينفذون لديهم قدرات في تحرير الموظفين من واقعهم الحاسي ومن ثم قيادتهم إلى الأفضل فبدلاً من أن يكون لفرده الكبار مهدين من هم مروضهم وذات من خلال لتعبر عن عدم الرضا عنهم، يجب عليهم أن تكونوا نموذجاً وقوده في الأداء ويشعروا لعاملين بالحرر من سلطانهم من خلال الالتزام التام بأداء العمل وإطلاق لقدرات من حل خلق بيئة عمل منعومة وديموقراطية إلى حقوق الرؤساء لتعذبون السحاح ولتساعده في حببتهم بصفة عامة، يمكن أن يكونوا على استعداد أكثر لمساعدة موظفيهم لسمو الحس الجماعي لديهم

يوجد نموذج تقليدي للمدرب يسعى إلى حق القرص ومواجهه استحداث وهو موهوب بشكل كبير - هذا الشخص هو الرئيس التنفيذي الشاب الذي تؤهله إمكانياته بتولي مناصب قيادية عليا في الإدارة، ولكن هذا الشخص الموهوب والموهل وصاحب الانتاحية العالية يعاني أحياناً من نقاط ضعف تتعلق بأسلوبه في التعامل و لاتصال مع العملاء أو مهارات الاتصال وإسعاد الإنسان. إن المنظمة يجب أن تبحث عن حلول جذرية (جراحية) لاستبدال نقاط الضعف هذه واستبدالها بالمهارات الضرورية التي تساعد في تنمية المهارات الضرورية في الاتصال

هذا النوع من الناس يمكن أن يطلق عليهم أنهم يفكرون بصريه حادة لا شعير فهم تحبوا قراراتهم بأن يحسروا أي عمل وينهضوا أي سلوك يساهم في نجاح العمل ويؤدي إلى نجاحه، بعض النظر عن الحسائر لشخصية التي يمكن أن ترب على هذا الأسلوب أو ذاك. فهم يعتقدون انهم إذا كان لديهم تفويض صحيح لأعمالهم مع توافر لتدريب والتوجيه، سوف يكونون متحفزين وقادرين على إحداث أي تغيير ضروري على سلوكياتهم لكي يكونوا قادة أكثر وضوحاً وإنسانية. إن الأسلوب لصحيح هو ان يتعلموا مهارات خاصة بالانسان تطوّر لديهم الإحساس الإنساني تجاه الآخرين. ولكن هذا الأسلوب سوف يصطدم بمناظ صلب ويواجه معوقات. فهي لواقع هذا النوع من القادة حدوداً راعهم مسبقاً عما يجب او ما لا يجب عمله. وقد وضعوا أفكاراً محددة نوع لسوكيات التي سوف تؤدي إلى نجاحهم. وحتى لو غلفت هذه البصره بإطار تنظيمي جيد، فإنها لن تتمكن وحدها من أن تصنع مديراً أو قائداً ناجحاً ومبدعاً.

أحياناً في مثل هذه الحالات، يسعى الرئيس التنفيذي استعداده للتعبير الجذري في سلوكه واتجاهات. وبعد أن يتلقى سلسلة من الترفعات والحوافز والثناءات في عمله يسأل السؤال التالي هل هناك المزيد؟ وهذا الموقف للرئيس التنفيذي هو ابدانه الحفيظة في تعبير اتجاهه من كيف تغير ما هي نفسي لأصل إلى ادرجة التالية في السلم الوظيفي؟ إلى كيف أكون على اتصال مع أعماق نفسي وأعبر عن قوه القدم لدى وعن كل ما في نفسي من حل عملي؟

وعندما يصل المدرب/القائد إلى المعنى الأعمق لذاته تنتهي لفرصة له ليفرغ ما في نفسه من طاقات ويبدع من حل إستعداد الآخرين. إن ذوات بيت في الواقع على المعاطف مع الآخرين وهي تقودنا صديقاً تكوين وتطوير مهارات وعلاقات اتصال أفضل

مع الآخرين عندما يدمج كلمات مع الحسوس، وعندما يضع قلوبنا وعواطفنا حساً إلى جسد مع عقولنا وقسمنا، عندما نصنع كل ذلك في مجال العمل، وعندما نتصرف بطبيعتنا تجاه الآخرين دون تكلف في كل مجال من مجالات حياتنا، سوف نكون فعلاً متصلين مع أنفسنا ومسيجمين مع ذواتنا بالفعل (لمزيد من الاطلاع على هذا الموضوع، اقرأ كتاب اليس مير لعنون بدر م الطفل الموهوب)

تكاليف الافتقار إلى التدريب:

خبرنا أحد صدقات الذي كان يعمل نائباً لرئيس الموارد البشرية في شركة حاسب في ضخمة بقصة تتعلق برميل له اسمه جورج، وهو أحد المقاولين الفاعلين، ابتكر جورج خطاً جديداً لإنجاح حدث السلع المؤثرة وقد كان أدائه العبقري وأحكامه ومواقفه في مجال العمل، ابناً ممتازاً وصار وهو ما زال صعباً نسبياً في السن مرشحاً لمناصب إدارية على وهدمة وبالفعل تحقق ذلك وعين نائباً للرئيس العام لشركته، وصار أصغر نائب لهذه الشركة في تاريخها

وبعد أن تولى جورج مسؤوليات مهمته كعضو فريق عمل في رسم ونوعية سياسات الشركة ككل، كان حماسه الشديد لأداء العمل يركز على أسلوبه المتمثل في العمل بدون نقاش قد تحول إلى نوع من المسؤولية القابولية عنه فقد كان لا يحتمل لإحباطات لسيده لفاسه، ويسبب إحباط سلوكاً غير ساق أو مهذب أثناء دفاعه عن آرائه التي يعتقد أنها جيدة بلا شك هذه أحد أوجه سمات شخصيته كمنعبد التي جعلت منه شخصاً هاماً وذو قيمة.

ولكن بدأ شيئاً نوع من الإحباط لمبادل بين فريق العمل، فجورح أحبط بأمور العمل التي يعتقد بأن إجراءات أدائها بطيئة لدرجة ممة للعافية، وكان يعتقد كذلك أن الفكرة تنقصها لحرارة وإشاعة في طرحها للأفكار والآراء مما نفية عصاء الفريق فكانوا محبطين من تحبط جورج وأسلوبه العاصفي واللاعقلاني الذي يبدى عندما لا يتمكن من تفسير الأمور كما يريد وباتفاق مبادل مع كل الأصناف، عادر جورج ويداً يبحث عن فرصة بديلة

وقد عبر نائب رئيس الموارد البشرية عن هذا الموقف بالكلمات التالية

تسولي المسألة الآن أنه لو كن لدى حورح مدرب مناسب ثناء هذه المرحلة من عمله لأصبح عضواً بارزاً في فريق قيادة المنظمة فكان بإمكان اسرب مساعدته لتكون أكثر فاعلية في أدائه من خلال تقديم نفسه كفائد بطريقة لا تُثير عصب الآخرين وكان بإمكاننا استخدام هذا الأسلوب لعملى وهذه الرؤية الإستراتيجية الصحيحة بتعمل من احسان بدلاً من اللذات و فقرات اسربغة التي جعلته وملاءم المستثمرين الحد من الاغتياء .

هذه القصة يجب ان لايقار إلى التدريب المناسب للقيادة يمكن أن تكلف المنظمة الكثير فعندما نعلم بالمنظمة تدريب لموهب ابواعده من ذلك يترتب عليه خسائر كبيرة يكسدها المنظمة.

أدوات التدريب وحدوده

رغم ان النشاط لتدريبي ليس مرتبطاً بعلاج النفسى او مشيبه له، إلا أن المستشارين انفسيين لديهم حنرا ومعارف عديدة يمكن ان يستفيد منها المدربون في عملهم التدريبي إن لتطور الذى صرا على قروع علم النفس الحديث ركز على الانوار تي يمكن ان تتعامل وتبحث مكوبات شخصية الإنسان ككل، بحيث تأخذ حاجات لإنسان لعاطفية ونضمها في الحياة وفي لعمل فقد تنقل علماء النفس من معالجة ما كانوا يعتقدون أنه الخطأ في الشخصية الى استخدام أسلوب بارع وهو أسلوب كلى يركز على الناس أجمع وقد أثبت فعلاً تأثيره القوى في المنصمات التي يقوونها أو يتعاملون معها فتحدى الذى يوجه لتدريب المهني المحترف هو الاستمرار في البحث عن طرق أفضل لتشجع الإنسان على التطوير الذاتى وتحسين الاداء، الأمر الذى سيترب عليه تطوير المنصمات تلقائياً، في الوقت نفسه تبدى استعداداً لاحترام حريات الافراد ونصون حقوقهم في التوجيه والتحكم في مصائرهم وأقدارهم.

إذا لم يحصل المدرب على تدريب مكثف في علم النفس والعلاج النفسى، فإنه قد لا يكون موهباً مهنياً مناسباً لتدريب مكوبات شخصية الإنسان الذى يتلقى اسدريب، ولا يكون حتى سعة العمل مكاناً مناسباً بضرورة أداء عمل التدريب إن وطيفة المدرب هي مساعدة الناس ليبحثوا عن لطرق التي يمكن أن تكون أكثر فعالية، وتميهم لشجاعة والإقدام ليطبقوا سلوكيات لعمل التي يعتبرونها صحيحة وسليمة فالمدربون ليسوا

مكلفين باعطاء دروس عميقة ومخصصة في علاج النفسى للمدربين، ولا من واجبتهم التدريبية أن يعرضوا صدقة أو علاقات عاطفية معهم فالمدربون عليهم ان يكونوا بفتين أثناء تدرية أعمالهم بحيث يقتصر هذا الأداء على قصدا العمل الخاصة بالتدريب وعلى الأهداف لتدريبية أساسية والدخلات التى يجب على التدريب كىشط أن يفوم بها تجاه المدرب إن مهمة التدريب حاجة ماسة إلى إرشادات وحنود مهنية متخصصة لصنع نشاط التدريب فى الاطر المناسبة له لى نستمد من محيط العمل وتدعمه فى الوقت نفسه، ويجب أن يركز التدريب ايضا على التطوير لداتى للمدربين إن مناقشات وحديثنا الخاص بإيجاد وتطوير قواعد وإرشادات لأداء التدريب سوف يفتحان الباب لمتساوالات والناقشات حول مدى إمكانية سنياع مكان العمل حقوق الإنسان المدنة، وكيف يمكن للعصو فى المصمة أن يبنى ويصق سالب عن أكثر عدلاً وبموفراصة مع أداء مسؤولياته المشتركة مع الآخرين

نموذج التغيير التعاونى:

إن هم مساهمة لنموذج طب لعلاج النفسى فى التدريب تكمن فى أن الأفراد الذين يتلقون التدريب يستطيعون إحداث تغيير إيجابى فى واقعهم واتجاهاتهم من تلقاء نفسهم هم يستطيعون إدخال تعييرات فى عولهم لداخلية وعلى العالم الخارجى لمحيط بهم، وعالماً ما يتمكنون من أداء عمالهم بشكل أفضل يقول جورج كينى، وهو ستاد مارز فى الطب النفسى وفى بصرية الشخصية، يقول عن العلاج النفسى إنه أسلوب تعاونى مشترى يبدأ تعامله مع لشخصية التى تتلقى لعلاج نفسى فى البحث عن أى من عناصر شخصيته التى لم تتمكن من تحقيق تقدم وبطور، وبحناح إلى تصحيح لتتعلم بشكل طبعى وهذا سوع من العلاج بخصص وقتاً قصيراً نسبياً للقاءات والمعادلات الخاصة بالعلاج النفسى (التدريبى)، وبصح أوقاتاً وفترات أطول بين تلك الاجتماعات ويكون عادة هذه الفترات تمثل سمات تدرسة معينة، وهذا يعنى بحسن الحظ أن معظم عمليات التدريب يقوم بها المدربون بأنفسهم

القاعدة الامنة للتغيير:

إن لتدريب الجيد للروساء لتفديدين يجب أن يعرض فى أعماق شخصية المدرب، فهو مثله مثل العلاج النفسى، يبدأ فى خلق فضاء آمن يجعل المدرب يتولى عميات توجيه

إجراءات التعبير وهذا الأسلوب يؤهل المدرب المتلقي في أن يحدد هو نفسه أهدافه الشخصية ثم يبحث عن الأدوات التي يستطيع من خلالها تنفيذ هذه الأهداف

ولسوء الحظ، إن المنظمات تطب مساعده بنوب ومركز التدريب المخصصة كمالاً أخيراً، أي قبل أن تقوم وبكل اسف بفصل الموظف الموهوب وهذا في الواقع يمثل موقفاً صعباً للغاية؛ لأنه لا يناسب مع ما يمكن أن يقدمه النموذج التدريبي الأفضل فهذا الأسلوب يمكن أي يعوق المدرب بكونه هناك للمضي أن الموظف في طريقه إلى ترك العمل لأي سبب كان، سيترك نحن المدرسين في هذه الحالة أنه لم يطلب منا مساعده كحصر من إجراءات عقابية ضد هذا الموظف لأن هذا العمل ليس جزءاً من أعمالنا كمدرسين فوجب على الرئيس التنفيذي أن يدرت أننا كمدرسين لا يمكن أن نفشي سراً معيلاً للإدارة اكتشفه من المدرب أثناء انعقاد الجلسات التدريبية، بعض النظر عن أهميه هذه المعلومات السرية التي عرفناها عنه في إبقاء أو فصل الموظف من عمله من قبل الإدارة

في إحدى لحظات تدريبيه التي قمنا بها اشترطنا على الإدارة ألا تبدأ أعمال إلا بعد أن تقدم لنا ضماناً بأن يبقى الموظف مدة لا تقل عن ستة أشهر حتى يثبت التحسن الذي أحدثه التدريب على أدائه ففي هذا الجو الآمن بسبباً أصبح الموظف الذي يتلقى التدريب حرّاً في التعلم والنمو ويكون متلقياً لكل متطلبات البعده المرتبه من الآخرين متضمناً تدوين الأفكار والملاحظات مع زملاء العمل السابقين وكذلك العاملين معه في الوقت الحاضر وقد بدأت فعلاً المعيرات بظهر على سلوكه، ونعلم كيف نفوض السلطة للغير بشكل أفضل ويصغي بشكل جيد قبل أن يعرض حواره وأراءه تجاه قضية معينة.

إن الافادة التي تلقيناها من المدرب الخاصة برغبته في النمو والتعبير للأفضل كانت احد العناصر التي ساعدتنا في تحديد لمهارات التي يحتاج إليها وقدمها له وكان يعم منذ البداية أن المدرب سيكون في صفه، وقد اتفق مع المدرب أن زملاءه في العمل سيدعمون جميع قراراته ومبادراته بعد التدريب ففي مثل هذا الجو الآمن، حقق نجاحاً في وظيفته الحالية، ثم انتقل إلى مناصب أخرى تتلاءم مع ما كان يحظ به

اجعل الآخرين يمتلكون ويتحكمون في خبراتهم؛

إن المدرب بحاجة إلى تأكيد رؤيته ومشاعره تجاه أنماط سلوكه الحسي والاسباب التي تدفعه إلى تغيير هذه الأنماط من السلوك. فكر مدرب لا يد أن يحدد فعلا ما يجب أن يكون عليه لسلوك المتدرب من وجهة نظره كمدرب. فعندما يصغي الجميع إلى ما يدور في ذهن المدرب فإنهم في هذه الحالة سينتوقفون عن الدفاع عن آرائهم لفترة معينة حتى يأكدوا من أن لسانج التدريب قد احسوت وبطمت كل حالانهم ومواقفهم وطروفيهم في العمل. فعندما يكون الحقائق متلازمة مع وجهات نظر المدرب ومعترفا بها، فإنه في هذه الحالة يوافق ويصمت أن سيسمع ويقبل وجهات نظر أخرى ببدلة واساليب عمل جديدة مختلفة.

والمثال الذي يوضح هذا الوجه يجسد في المدير التنفيذي الذي يبحث عن تأكيدات من أن انمير العنصرى ضد للورين موجود في المصمة حتى يخلص منه ومن اثره، رغم وجود عوائق ظلمة بهذا الخصوص. فلابد لشخص معين أن يعترف ويوضح أن المتدرب/الموظف غير مرتاح في عمله، أو أن هناك مضايقات إنسانية تمارس ضده حتى يستطيع أن يجمع حقائق ومعلومات منطقية تساعده في تصوير ظروف العمل في الغالب يكون وظيفة المدرب الأولى لتعرف والتأكد على حدرات المدرب ونوقعاته، فعندما يصنع المدرب على خبرات ونجارب المدرب لسابقة المولة، يكون هذه المشاركة هي الخصوه الصحيحة الأولى من أجل بدء قاعدة انطلاق امنة يمكن من خلالها اكتشاف خيارات وبدائل عمل جديدة.

وبصفقتنا مدرس محترفين، يجب علينا أن ندمي بشكل مطرد الانرام العميق لنا حتى نتعامل مع خبرات الآخرين بشكل مهني. فالتدريب مثله مثل العلاج النفسي أو البعدية الانويه الجيدة، يجب أن يكون لها، لقاعدة احاصة بها المستندة إلى الثقة في حدرات وتجارب المتدرب، والرغبة في مساهمتها ومعايشتها وقبولها وليس فقط تغيير هذه التجربة.

يتشبه العمل التدريبي مع العلاج النفسي من حيث كونه بعد البصرة وتأكيد الداب إلى المتدرب. فعندما يقيم نحن المدربين علاقات امنة مع المتدرب ويجعله يتمكن من خلالها أن يتحدث بحرية ويمتلك خبراته وتجربته بنفسه، فحين يهي له نظاماً مفتوحاً وعندما يترك المدربين به ليس بإمكانهم بخل معاداتهم، وهذا في لواقع العمل سبب مقع

للاستياء من وضعهم الحالي، فن موقف كهذا سيجعلهم بشكل أكثر بحاجة فعلية إلى التعبير عن أنفسهم وفي مواقفهم وفي أعمالهم وهذه بعض الأمثلة والقواعد الأساسية التي سنستخدمها في لعدة لتذكر هذا النوع من الاحترام للعميل

لا نفل من قيمة المدرسين أو من سمعناهم ساعدناهم دائماً نحو الارتقاء والعمو
لا تقس من قيمه آرائهم تجاه الواقع بل العكس ساعدناهم على أن يسترسلو في
رؤيتهم لهذا الواقع

- كن حذراً من توجيه المتدربين إلى ما يجب أن تفكروا فيه، واستخدم أسلوب طرح
الأسئلة التي تتيح لهم الفرص لاحترام الذات

التحدى الأكبر

إن تطوير أعمال الموظفين لشدة والكبر يمكن أن يحسن بشكل أفضل من خلال
بواقع مستوى معين ومناسب من التحدي والناقص في مجال العمل خاصة عندما تكون
سنة لعملية أو عمة نسبياً، كان تقدم المنظمة مدبراً جيداً أحياناً يكون واقع حال
المدرّب سيد للعبة وبوجه تحديات كثيرة ولادة معاناة وإحباطات شديدة تعوق استفادته
من التدريب ف لم يتلوا مساعده كبيره من المتدرب في بعض الأحيان، على المدرّب
يصفي على التدريب تحديات مرتبطة بالمهارة وهو أمر يصيف لدور المدرّب عنصراً أكثر
معامرة، ولا يكفي فقط بالافدع والتأكد على رؤية المدرّب ووجهة نظره حول الظروف
المحيطة به

فمع مستوى عالٍ من التحدي، يمكن للمتدربين أن يوسعوا من أدركاتهم تجاه الأنبياء
ويتخلصوا من تفكيرهم الحالي المريح، ويتعلموا أشياء جديدة، ويجربوا أشياء أخرى
لم يعتادوا عليها من قبل كان يستمعوا للآخرين بعقول مفتوحة، ويعترفوا بالأخطاء
والنجاحات ويتعلموا منها على حد سواء، ويكونوا أكثر ارتباطاً ونقبلاً، ويتعلموا ليكونوا
أكثر انفتاحاً وموثوقاً بهم وزوى مصداقية عالية. يمكن للمندربين أن ينظروا ويقيموا
فرص التعبير بالنزوح، وأن يستمعوا ويسوعبوا لتعلم من خلال التحدي، وهذا
الأسلوب خطوة وقفرة كبيرة نحو القيام بأعمال فعالة.

من يضع الأهداف؟

إن المدرب، وليس المدرب أو الرئيس التنفيذي، هو الذي يتحكم ويسيطر على الأهداف الخاصة بمتطلبات التعبير بقول أحد الأستاذة لمارتين واسمه روبرت كيفان في كتاب له بعنوان الدت لمتطورة إن لحيه تعبر أحد الأمور الهامه التي يجب ان يوقرها للمدربين ومن ضمن الأشياء التي يجب على المدرب المحترف ان يوقرها للمدربين وان يحميها ويدافع عنها هي رويته هو لمستقبلهم، فيجب ان تكون هذه الرؤية للمستقبل متفائلة وحميدة للغاية وهذا جزء لا يتجزأ من الدور العام الصعب الذي يحاول جاهدان لقيام به في العمل التدريبي: حتى نتعرف ونحترم تميز المدربين ونجاحاتهم وخلاف فروقاتهم لشخصية إن امل وأهد ف المدربين هي التي تقدم لنا لحدود وبصع لقيود على لجهود التعاونية لى بذلك مع بعضا الآخر

إنه من الصعب حماية عمالنا المدربين من املك الخاصة بهم، فنحن نريد من خلال امالنا لكثيره أن يساعد الدس/ لمدربين، إنه امر غير مريح ولا مرض لك عندما يمح محالات عمل معينة لمعجتها وتكون هذه المجالات قد قيمت من أطراف ليست ذات صلة وثقة بالمتدرب نفسه بقول روبرت كيفان، في هذا العالم الذي نرداء ثقة الناس بالمدربين وبصعون مستقبلهم لوطيفي بير بى المدربين المحترفين، فإن على المدربين ان يفهموا بشكل جيد أن الحوب الإنسانية في اشخصية بسست حراً من طبيعة أعمالهم

العمل المكره:

هناك حقيقة بديهية في علم النفس، وهي ان جهد تعليمي حلاق، تقول إن المدرب حتى يصبح متميزاً لابد ان تكون قد تولدت لديه لرغبة في ان يشترك بشكل كامل في عمليات التدريب. فعندما يعرض على موظف تدريب معين لغرض إصلاح بعض أوجه الضعف في أدائه، وقد ما سيج عن هذا التدريب تقييم سلبي له، يثور سؤال هما عما إذا كان المدرب الذي تلفه هذا المرشح كان صوبعاً أو إرامياً، ورغم السلبيات التي نربن على إرغام المدرب على الدحون في برامج دراسية معينة، إلا أنه يمكن أن نجعل الموظف يشترك في عمليات التدريب رغم عدم رعيه في ذلك، مع حد جميع رغبانه وأحنججاته الأخرى في الاعتبار، وبعد ذلك نحول بشكل تدريجي وببطء إعادة هذا المدرب إلى اسحكم في ذاته والاعتماد على نفسه في الأداء.

تأكد من نية الشركة ونية المدرب

مثلاً مع الاشارة إليه سابقاً، هل أن مدداً نحن المدربين عملنا ومهام التدريبية، لاند ان نعرف ما إذا كان التدريب مجرد خطوة حراثة مهمه لفصل المؤكد لموظف معين من النعم في بعض الحالات ترغب الاداره في الحصول على الحماية لعطفة من خلال اطلاعنا على انهم عموا كل ما في وسعهم فهل أن يصدروا قرار فصل موظف، أو حتى قبل أن يأخذوا منا شهادات وادلة لدعم وبأييد قرار الفصل أسي كان مقرر مسبقاً نحن نرفض دائماً هذا النوع من العمل.

فنحن نريد أن نطلع بشكل كامل على أن لشركة لديها لرعة لصادقة والدعم عبر الحضور للمدرب قبل أن نوافق على لدخول معها في عمبة تدريبية وبناء على ذلك، نقرر ما إذا كان التدريب لهذه الجهة أو تلك سيكون مدسباً، وكذلك ما إذا كنت بنية العمل ستكون امة بشكل كاف للمدرب حتى يستطيع أن يحقق النجاح بعد عمليات التدريب

وفي اعمالنا اندريبية نحاول أن نتعرف على احتياجات المتدربين، الشخصية، وكذلك قيمهم التي نثال أولوياتهم ومقارنتها مع احتياجات وفيم المنظمة يمكن أن نكون جريئاً في البداية في لتأكد من صلاحية وملاءمة تدريب شخص معين وتحدد ما إذا كان هذا الشخص ينقصه الإخلاص والولاء للشركة حسبما يرى البعض، ولكن هذا الأسلوب يقدم خدمة لإنضاح الطبعه التصوعيه في علاقه الموظف مع صاحب العمل فهو لدى المدربين قعدة صلته من اجل العمل بإخلاص وولاء هل لديهم الحافز لتقديم مساهماتهم لبعض وللمنظمة ككل هل هنال ملاءمة مع مجال العمل وطبيعته بحيث تكون هذا اللازم قوياً بشكل كاف لحلوة بفاعلاً مسجاً وحلماً بين الموظفين وأصحاب عمل هل يرغب المدربون في ابقاء في المنظمة لفترة طويلة أم بهم يحولون البقاء لمدة وجيزة؟ هي أعمالنا التدريبية نقوم عالياً بتقويم سريع لهذه القصايا أثناء مقابلاتنا ومحدثنا الأولية مع مسحقي التدريب والطرف الذي طلب منا القيام بهذا التدريب، حتى نأكد من موافق الشروط الموضوعية لتدريب قبل أن نتفق معهم على الساء في مشروع تدريبي أكثر

إضافة الصفات إلى العلاقات وليس إلى الناس فقط

من مساهمة عم النفس الكبرى للتدريب تكمن فيما تقدمه من إضافات إلى علاقاتنا التعويه الهزيبه يذكره الفيلسوف براند رسل ألا خلط بين الأشياء المحسوسة مع لغة

العلاقات فلفة الأشياء تهتم وتتعامل بشكل كبير مع العلم (بم فيها علم النفس) وطريقة التفكير التقليديه في العمل مثال على ذلك عندما تقول إن السيدة حين مديرة فهذا لتعبير هو لعه محسوسة، فنت أعطيت ميرة أو ملكية لشخص معين، لأنك وصفت السيدة حين بابا مديره أما عندما نقول إن جين وجوى رملاء عمن فأت هيا يقدم لعه منطقنة عقلانية، لأب لا نحربا شئ مفصل عن هدى لشخصين، ولكنك نحربا عن شئ موجود بينهم.

إن اشكالات تنشئ عندما تتأثر بالفكرة الخرافية التي ترى أن الصلات، التي تربط بين الناس هي صلات تحمل مهمات ومعاني ذات علاقة بشخص بون غيره فمثلاً عندما نقول إن جين رئيسي في العمل فهذا القول يمكن أن يكون له دلالات كثيرة لجور وهذه الدلالات يمكن أن تكون صحيحة ويمكن أن تكون خاطئة.

فعلى سبيل المثال، كلمة رئيس يمكن أن تعني لي انها تمثل لشخص الذي يمتلك جميع الأجوبة للأسئلة التي يمكن أن أطرحها عليه، أو يمكن أن يكون ليس لديه المقدره على الإجابة عن أي سؤال، وكذلك يمكن أن يكون الشخص الذي يجب الإدعاء له أو بجوره إنه من السهولة بمكان في أية علاقة أن يفرص مجموعة خواص جده معبنة في طرف قد يكون هذه الخواص متوافره فيه أو قد لا يكون هذا الافتراض يعني صاحبه من تحمل المسؤولية في البحث والتأكد من وجود هذه الصفات بالفعل في هذا الشخص أو ذاك، ثم محاولة تطوير هذه الصفات لتعكس إيجاباً على علاقات العمل، فإذا كانت الأمور لا تسير على ما ينبغي وكما خطط لها يمكنني أن أسأل دائماً دون أن ألتقي أية ملامه أو مسالة من أحد السؤال التالي ما مدى مساهمتي في إعادة تشكيل هذه العلاقة؟ بدلاً من أن أسأل السؤال ما هو الخطأ الذي ارتكبته؟ أو ما هو الخطأ الذي ارتكبه ذلك الشخص؟.

ورغم أن هناك صعوبات كبيرة في فهم طبيعة العلاقة بين المدرب والجهة الطالبة للتدريب سواء موظفين أو شركات، إلا أنه من الأفضل استخدام الأسلوب التعليمي القائم على الافتراض أن أية علاقة مع الآخر لابد أن تحدد بشكل مشترك ومتبادل بين المدرب وعمالته من المدرسين وعندما نقوى من هذه الاتجاه في نفوس العملاء يمكن أن نقدم لهم وجهات نظر وأفكاراً حديثة وفرصاً جديدة.

حسن الإصغاء:

من أهم صفة من صفات المدرب الناجح حتى يؤدي مهمته بشكل متميز هي أن يكون لديه القدرة على حسن الإصغاء للآخرين. وسبب ذلك أن هناك فحوه لا بد من ردها، ومن واقع وضروف الجبه التي تطلب للتدريب، وما سمعه فعلاً من مصادر خاصة فبداً صعباً بكل اهتمام للشخص الذي نحن بصدد تدريسه، سنجد أنه بدأ بكون فكرة متكاملة عما يدور في ذهنه وعن عالمه الخاص وعن رؤيته للعمل.

تحدث حيناً أثناء عملية الاتصال حقائق شخصية متنوعة ونزعات بشرية سيئة تعوق وتشوه رؤيتنا تجاه الآخر. فبداً علاقت متينة وعميقة بين شخصين مختلفين هي بوجهاتهما وبمدج تفكيرهما هو نوع من المعجزة. لأن هذه العلاقة تحتاج إلى تطوير وتوسيع عملية التبادل الثقافي وانعقادهم العقلي لإيجاد رؤية مشتركة لهما، وفي نفس الوقت لمحاكمه على بقاء كل شخص منفصلاً بشكل تام عن الآخر في تفكيره. فنصفقت مربين، نتذكر دائماً أهميه إتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم من خلال الإصغاء وحسن الاستماع لهم بشكل مباشر.

التفكير الأفضل فيما لدى الغير:

يحب عمينا نصفقتنا مدربين محترمين أن نجعل مسؤوليه الاستماع والإصغاء والتعلم نموذجاً يفتدى به حتى نتعرف بالفعل على ما يدور في عالم المتدرب وفي جهاتهم التي يعملون بها. وحسباً بنمكوا كذلك من تكوين مرشد من الأثر - الصحبة حول علاقتهم وحول أنفسهم. فعلى سبيل المثال، كل واحد منا من وقت لأخر يسعى فهم عمل شخص آخر ويفسره على أنه رفض لشيء معين. كثير من المشكلات بين الناس تبدأ من هذا الطريق. فبداً مثلاً قد شعر بالانقراض عندما أدخل غرفة معيئة، ثم ألاحظ أن رميلاً لي قد منصب إداري هم حالي في الغرفة لم يرفع رأسه للنظر إلى كعباً اشعر أيضاً بالمهانة عندما لا ينظر لي هذا الشخص حتى لو كان مسنوعاً في قراءة قصة جيدة. إن توقعات الناس وأفكار أصحابهم تجاه ما يمكن أن يحدثه سلوك معين تختلف باختلاف طبيعته الإنسان نفسه وما تأثر به من معصيات ثقافية لمجتمعهم. فالمجتمعات المتعددة الثقافات واللغات كالمجتمع الأمريكي تبرز صعوبة في فهم وتحديد معنى سلوك معين، وتزداد المشكلة وتؤثر في عالم الأعمال. سي سبعر بشكل سريع حول العالم. فحين في الغالب نحاول أن ندرب عمالاً على إيجاد فهم أفضل لسلوك الآخرين.

إعطاء معانٍ للحقائق:

في البداية يمكن القول ان السعي لتحديد الحقائق والعكس صحيح، وإن احقائق تحديد مضمون المعاني إن لهدف لوهري من التدريب هو إيجاد بصر وسنة عمل يستطيع من خلالها المتدربون ان يعيرو المعاني التي وضعوها بأنفسهم والآخرين ونعاملوا معها على انها حقائق بالفعل. فالمدربون يقومون بعمليات بهدف إلى شجيع الناس لتروا ويتعرفو على خيارات أكثر في واقع أعمالهم، ومن ثم يكشفوا أي الطرق التي تم التعرف عليها يمكن أن توصلهم إلى حياة عملية أكثر سعادة وإنتاجية

إن جورج كيلي منح التدريب الأمل لأمثل في عوانده وفوانده عندما قال عندما يكون هناك مدرب، فإن هناك إعادة بناء. وهذا الرأي صحيح. فنحن لدينا فرص ومجالات عصمة للتعبير، والمدرب لديه المقدرة لمساعدة الآخرين لإيجاد أساليب مدعة في إعادة فهم الحقائق على أية حال، دع بقول فكروا واستمروا في استموا بشكل مثير وعزيز. إن من المفيد ان نلاحظ أننا لسنا وحدنا في هذا العالم الذي يحاول إيجاد معنى لحياةنا، حيثنا توجد في المسافة الموجودة بين وبين الآخرين، وكذلك من خلال العلاقات بين الناس في واقعنا المادي المعنوي والثقافة وإنجاراتنا ومواهبنا إلى حد ما كلها توجد من خلال مشاركة الآخرين وتعاونهم على خلقها.

العمل تحت ضغوط المصالح:

عندما نتذكر أهمية مضمون ومحتوى بيده العمل لكل زبون مشارك في التدريب، وفهم طبيعته لظروف خارجيه التي تؤثر في هذه السهنة، فإن ذلك كله يمكن ان يساعد في إصفاء لسانن لإتسانن عليا ويصبغ عمالنا بصيغه سيئسيه كل مدرب يدرك ذلك. قد يواجه الشخص مشكلة في عمله، رغم انه يبذل ما في وسعه لأداء عمله بشكل أفضل والبعض يرى أن هذه مشكلة الموظف، فيجب عليه أن يحسن أسلوبه في أداء العمل، ولكن هناك مشكلات وعوائق قد تصطدم بهذا لأسلوب مثل الظروف الصحية أو العدائية أو الضغوط الأسرية أو المشكلات المالية، أو عدم القدرة على النوم، أو وجود زملاء عمل سلبيين أو العمل في مكتب غير صحي. نحن المدربون مثل المتدربين يمكن أن نبدأ أعمالنا من خلال رؤيتنا للعالم على أنه عالم غير عادل وأن العوامل والقضايا الثقافية في العمل يمكن أن تقلل من قيمة أسلوب الشخص في العمل أو من مواهبه. إن مهمتنا كمندربين تنحصر في المساعدة في تغيير الأشياء التي يمكن تفسيرها، فعندما يبدو

الأشياء ولقصايا غير لعادلة كبيرة ويصعب تغييره أو حملها، فعليه أن يساعد الموظف إما أن يصبح شخصاً قادراً على التعامل مع هذه المشكلة بشكل صحيح أو أن يبحث له عن مكان آخر يعمل به.

مساعدة كل شخص على إيجاد التوازن بين المكانة والقوة،

إن إدراكه التوازن بين لقوة والمكانة هي إحدى القصايا الرئيسية في مهمة المدير والمدرسون لابد أن يطرحوا، لآراء المتعلقة بالاختلال وبين قوة القابول وسلطة القوة في الواقع لعملي. إحدى استذنتا، اسمها سائر وهي أخصائية نفسية في طب الأسرة في ولاية هرجيسيا طبقت ولاحظت هذه القضايا في عيادتها الاستشارية وقالت إما كليا ولدنا صغاراً ومعتمدين اعتماداً كلياً على الغير، فليس لذوات استقلال. بناء على هذه البديلة لتي لا يمكن لأحد أن يتجنبها، فإننا وفي كل الثقافات معرضون لبناء علاقات شديدة لهيمنة والخصوع والسيدة سائر درست وعملت عشرات الآلاف من طلابها في مجال مساعدة الآخرين، وقالت إن مساعدة الآخرين لتغيير سلوكهم من أجل تحقيق عدالة ومساواة أكثر يفتح الإنسان سبيل مباشرة لتخفيف الألم ولعناية بهم. فعلى المدى الطويل، يمكن للناس أن يتجاوزوا سرعاتهم التي تجعلهم يتوقعون أن بإمكانهم تأسيس علاقات إنسانية قائمة على أساس الهيمنة والخصوع.

إن من دواعي السخرية أن الناس/ الموظفون في كل المستويات التنظيمية في المؤسسة يشعرون بأنه ليس لديهم سلطة أو أنهم مجربون من القوة الهائلة أمام الأشخاص الذين يعلوهم في المستوى التنظيمي إن المدير يمكن أن يساعد الموظفون برفعهم عنهم أنهم ليسوا ضعافاً وبدون سلطة وقوة كما يعتقدون ويشعرون وبعد ذلك بإمكان المدربين تدريب هؤلاء الموظفون على التخلص من سلوكهم ونزعاتهم التي تدفع نحو السيطرة على الآخرين.

الفردية، ومنافع الخدمات والإيثار،

تستعد المدرسون والمسؤولية الكبيرة تجاه الموقف الذي يقول إن المركز الذاتي على المدرب أو المعلم يمكن أن يهدد المنفعة العامة في بيئة العمل فالفردية المفرطة التي لا

تقتصر بالتزام بحقوق الغير والمصلحة الجماعية يمكن ان تؤدي حسب رأى مارتى سيمون إلى تنسار البوس والإحباط وتفريغ الحياة العميه من محتواها ومن معانيها . ويقول أيضاً : مجتمع لن يتسامح إلى الابد مع هذه لسلوكيات لمولة التي تتسم باسبحواذ الذات الفردية على المصالح العامة وان امكنة لعمل لدينا لن يسبحر كثيراً فى سماح لسيطرة الذات الانانية على شئون العمل او لصعوط والفراع المعوى نى تحلقها هذه الانانية الفردية . ولحسن الحظ ان امكنة لعمل الذى نؤدى مهام ومسؤوليات هامة وذات قيمة يوفر ويهى عبه عمل مناسبه للأفراد بحدون فيها اسبياً وأهداها ذات معاني لسوكنهم العملى . إنها مسؤولة المدرب أن ساعد المتدرب أن يبحث عن معنى ولاهميه ،لشخصية، وأكثر من ذلك الاهداف القسمة و لنذيله للعمل الذى يؤديه . ويتطبيق ذلك على مستوى الحية ككل . فى نفس الوقت يمكن للمتدرب أن يتوى المسؤولية تدريجياً ليرفع من مستوى قيمه الاهداف المتاحة والمراد تحقيقها لأى شخص فى محيط العمل

الخلاصة:

إن مهمة تدريب الرؤساء لتنفيذيين مسيه على افكار جديدة تهتم بقيمة الانسان فى العمل . فالهدف من التدريب ليس معالجة الاخطاء الموجودة فى العمل، ولكن كشف المواهب الجديدة وبحث عن طرق حديثة تساعد فى الاستغناء من المواهب بقدمية التى يمكن أن تقوى إلى إحداث أكبر فعالية ممكنة فى أداء العمل . فالهدف هو مساعدته لموظفين فى أن يسبحروا كل ما لديهم للعمل كجماعة، فعند الاندماج الكامل لكل أعضاء الجماعة تكون قدرات وإمكانات العمل أفضل من أى عمل مفرد.

إن العمل المفعم بالروح الإنسانية الذى يحرره مراد محلصون ضرورى لأدراك أهمية عبه العمل الحالية التى نتعب بشكل سريع لنصبح أكثر ريموهراضية ومسواة لموظفين، وأكثر إلحاحاً فى التكيف مع حسابات المنظمات فى تعلم كل جديد فى مجالات أعمالها . فى الواقع إن ريادة إنتاجية المنظمة وابتكارات وإبداعات الجديدة لنى سحرها التى تحدث فى الوقت الحاضر تعتمد على التفاء عصبرين استسبن هما تطوير عمل المنظمة وتطوير الانسان فى هذه لمنظمة فالابداع والبتكار التنظيمى يركزان على الحرية وهوى العمل وامشاركة فى أداء لهاام، وكل ذلك ينجم فى أفكار حديثة وهى تطوير النالفين مثل حرية النمو وعلاقات مشرية ذات قيمة وأهداف ساميه لها أهمية عالية فهذه المنظمات

للمتحررة ستكون لقاعدة التي تساعد وتزيد في استمرارية التعلم والتطوير المستمر لأعضاء هذه المنظمات.

إن تدريب القادة يركز على عصرير اهدفهم شخصي والآخر تنظيمي يركز لعصر لشخصي على الفرد وعلى النظم نفسه الذي يعمل هذا الفرد من اجله ونحن المربين لا نعمل لكي نصلح الناس ولكننا نحاول أن نحررهم وجعلهم يذلون كل ما في وسعهم لتقديم افضل ما لديهم إن التدريب لنجاح هو لدى يحدث تغييرات إيجابية للفرد والمنظمة على حد سواء.

سيرة المؤلفين،

إليزابيث بينشوت: هي مدربة للرؤساء التنفيذيين ومستشارة ومؤلفة، ولديها خبرة في هذه المجالات تصل إلى ثلاثين سنة. وبصفقتها مؤسسه لشركة بينشوت ورئيستها، قامت بتدريب مجموعه كبيرة من الرؤساء التنفيذيين والقادة في شركات كبرى مختلفة باختلاف تنوع الأعمال التي تؤديها الشركات في لولايات المتحدة مثل هورست سيرغن، وشركة القطارات الوطنية لكندية، وشركة حاسب الى صخمة، وسوق الأسهم في نيويورك ودرست إليزابيث مجموعه أفراد وشركات منذ أن بدأت هذه الشركات أعمالها مثل شركات الحاسب لاني وشركات الخدمات الاجتماعية في موسكو، ودييات لسبليكون فالي وشركات استشارة أخرى عديدة، وقدمت دراسات استشارية لمديرين تنفيذيين وموظفين كبار في مؤسسات وشركات عبر ربحيه كما أنها ترأست ثلاثة مجالس إدارات.

ألفت اليرابيث كتاباً بعنوان (المنظمة الذكية) وشاركها في تأليفه جيفورد بينشوت، هذا الكتاب يشرح كيفية تحرير مواهب الموظفين المتميزين وتطويرها من خلال العمل الذاتي المشترك والمنظم في بيئة عمل حرة.

في أوائل عمره كانت إليزابيث أخصائية في إحدى العيادات النفسية الخارجية تقدم خدمات واستشارات نفسية للأفراد والجماعات والأسر. كما كان لها أعمال خاصة في تقديم خدمات للأفراد في شؤون حياتهم الخاصة. وقبل أن تؤسس شركة بينشوت، اشركت في تأسيس وإدارة العديد من قطاعات الأعمال بما فيها أعمال

صناعية ومركز تدريب الأسانده، وكانت أيضا أحد الأعضاء المؤسسين لشركة حاسب الى صحمة وكذلك شركة (إى سى إم) العملاقة للحسابات الشخصية وأصبح جامعها سافورد

درست البرايت في كلية ويلسلي، وتخرجت من جامعة سافورد في الفلسفة وعم النفس، وحصلت على درجة الماجستير من جامعة اوريغون في التعلم وتنمية الاطفال وتنسيتهم، وشهادة محستير أخرى من كلية غودارد في الاستشارات النفسية

جيفورد بينشوت هو مؤلف ومحاضر عام ومدرّب واستشاري في إدارة الابتكار والمواضيع المرتبطة بها. قدم خدماته لتدريبه لمجموعة من الفرق التي استجبت أكثر من خمسمائة منتج وخدمة من الشركات والمؤسسات والمقاولين ولقادة في شركات ومصنّات كبرى كانت تدري رعاياها في إيجاب، وبوفير مباح وبينة عمل افضل من أجل الابداع والابتكار. تخصصه الدقيق يركز على الارتباط والعلاقة بين مشكلات العمل لصعبه ولتطوير الداني للموظف. ألف كتاباً بعنوان مقولات الأعمال لماذا لا نترك المنظمة التي نعمل بها وبصبح مقاولاً ومنعهدا مستقلاً. نال هذا لكتاب انتشاراً واسعاً وحقق أعلى ارقام مبيعات وبشر وترجم إلى خمس عشرة لغة. وضع وصفاً للكلمة استراينيور وأدرج هذا الوصف في قاموس امريكان هيريس وفي موسوعة ويبستر. أم في كتابه الثاني المعنون بالمنظمة الذكية الذي ألفه بمشاركة مع اسيدده ليرايث بينشوت، فهو يوضح وجهة نظره في توسيع دائرة ثورة التغيير. لننصب على كل مستويات الأعمال من كبر الأعمال الابتكارية الاداعية إلى أصغرها. وقد كسب وبدأ عمله في مجال الابداع والابتكار من خلال خراجه الشخصية، وهذه الخرات سفاوت منذ ان كن رئيس تنفيذياً لشركة سبيكون فالي سوفت وير وشريكا في مشاة هنتشر كستال، وحصل على براعى اختراع في هاتين الشركتين.

مخرج من جامعة هارفارد بقرار امتبار مع مرتبة الشرف في عام (١٩٦٥) في علم الاقتصاد درس جيفورد علم لاعصب في جامعها جون هابكين وفي عام (١٩٩٩) شارك في تأليف عمل علمي بعنوان المقاولون وشركات الأعمال في الواقع، وهو دليل لتطوير لإبداع في مجال الأعمال

الفصل الخامس

التدريب والاستشارات: هل يعنيان الشيء نفسه؟

إبجاء شابين:

إن أفضل المواقف التي نجد بها لاستشاريين أنفسهم هي غالباً لو وقف إلى جانب أحد الوصفين التدريبيين ويمكن تحديد هذا النوع من المواقف للتدريب عندما يكون هناك شخص يبحث عن مساعده فردية للعمل لمعالجة قضية خاصة به، أو أن يكون هناك مدير يصاب من الاستشاري أن يعمل مع موظف ليحسن أدائه لوظيفي أو أن يحبه يتخلص من نقاط الضعف في أداء عمله وبناء على هذه النظرة، فإن وظيفة الاستشاري هي أشمل من وظيفة المدرب، فبصام العمل الذي يطلبه المدرب قد حدد وعُرف على أنه أكثر من مجموع مشاريع المدرب الفردية التي يمكن أن يشارك بها أعضاء المنظمة فعلى سبيل المثال، نجد بنفسه في الغالب هي مهمة تدريسية فردية مع مجموعة من أعضاء عمل معين في الوقت نفسه، أعمل مع مجموعة أكبر وفي قضايا سطيمية يمكن ألا توصف بأنها تدريب

إذ حدد التدريب على أنه العمل مع فرد معين، هل يمكن لأحد أن يتصور تدريب مجموعة من الموظفين في وحدة تنظيمية متكاملة، وحتى تدريب جميع أعضاء المنظمة؟ نعم، إذا كان هناك تحديد بعدد الأشخاص الذين يتم تدريبهم وتحديد الحالات التي يتدربون عليها فإذا تدرّب الرئيس التنفيذي على كيفية تطوير علاقاته مع مجلس إدارته، أو إذا تدرّب على مسائل تتعلق باستراتيجيات المنظمة، يمكن لأي شخص أن يقول إن أي تغيير في سلوك هذا الرئيس يمكن أن يؤثر في كل نشاطات المنظمة، ولكن إذا تم تدريب مدير في الإدارة الوسطى على كيفية تطوير نفسه ليكون أكثر فاعلية وأكثر تقدماً في الأداء، فإن العلاقة بين هذا النوع من التدريب وفاعلية المنظمة لن تكون مباشرة وهذا معناه أن درجة التشابه بين التدريب والاستشارات تعتمد على مجموعة من العوامل هي:

- ١ - من يبادر لطلب التدريب؟
- ٢ - من هم الذين يتم تدريبهم؟
- ٣ - الأدوار التي يتدربون عليها
- ٤ - القضايا التي يتدربون عليها.

هي لتحليل اسبابة بالاستشارات التي نهدفها كدت على الحاجة إلى التفسير من ثلاثة
نور هامة ورئيسة يمكن أن يؤد بها الاستشارى فى أنه علاقه مع العملاء المتدربين هذه
الأدوار هي

١ - أن يكون مقدم المعلومات متخصصاً وخبيراً فيها

٢ أن يكون مشخصاً وواصفاً للحالات التدريبية التي يتعامل معها

٣ أن تكون إجراءات أو - عمله تركز جل اهتمامها على مساعدة المتدرب حتى
يساعد نفسه. (شالين ١٩٦٩، ١٩٨٧، ١٩٨٨، ١٩٩٩).

وفى كل هذه الاعمال والأدوار، يكون الهدف الأهم للتدريب هو مساعدة المتدرب الذى
يتلقى لتدريب مباشرة، و تكون هذه لأهداف هامة فى تأثيرها فى مدى صلاتها
وتفاعلاتها مع النضم الأشم للعميل وعلى لمجموعة التى يعمل بها هذا العميل بصفه
عامة.

حب أن تكون لدى الاستشارى القدرة ليعمل بكل حرية أتد - أداه لهذه لأدوار
ولكن عليه أن يبدأ باتخاذ إجراءات العمل - وحتى يتم معرفة الطريق الذى يمكن من خلاله
محدد ما إذا كان شخص الحالة استريرية ووصف علاجها كان به علاقة بحياجات
العميل والمتدرب أم لا، فإن على الاستشارى تأسيس علاقات مساعدة وتعاون مع
العميل لتتيح له توضيح مشكله للاستشارى بكل حرية، وهذا هو الطريق الوحيد الذى
يستطيع من خلاله الاستشارى أن يحدد نوع اساعدة التى يبحث عنها العميل فعلاً

أما فيما يتعلق بالاستشارات التنظيمية، فهي معقدة بشكل أكثر لأن الاستشارى فى
هذا النوع لم يفهم بعد ثقافة العمل فى المنظمة بشكل كافٍ، يستطيع أن يشخص بشكل
دقيق حالات الحل فيها، أو أن يقدم لها وصفات علاجية قابلة للتطبيق - لذلك نجد فى
الاستشارات التنظيمية أن الاستشارى و لعميل لابد أن يكونا فريق عمل مشترك وينحمل
كل منهم بشكل مشترك نتائج أعمالهم انتشخصية والعلاجية - ولكن يجب أن يكون
واضحاً أن العميل هو الذى يتحمل المشكلة أساساً ويعانى منها، وهو مسؤول بشكل تام
عن إيجاد حلول لها - وبذلك الوسيلة فإن الاستشارى يبدأ عمله مع العميل بعلاقات يتبنى
نور الحبير المعالج أو المداوى للمشكلة التى يعانى منها نظام العميل، وهو بدوره يساهل
إجراءات تحسين وتطوير الحالة الوصيفيه الحاضيه للدراسه كما يحددها ويصفها للعميل

ويتضح الآن ان التدريب يمكن أن يعتبر احد انواع التدخل التي يمكن أن تساعد العملاء في ظل ظروف معينة. وفي هذا الإطار، نطرح إلى التدريب على أنه تأسيس وتكوين مجموعة من السلوكيات والأعمال التي تساعد العميل ليصور طرقاً جديدة ليشتغل بالمشكلات الموجودة لديه في مجال العمل. وفي هذا الصدد نبرر لدينا الفصا التالية

- متى ينبغي على المدرب ان يكون خبيراً قادراً على ان يوضح للعميل بساطة كيف يرى ويشعر وينتهج سلوكاً معيناً في موقف إداري له ظروفه ومشكلاته المحددة؟

متى يجب على المدرب أن يكون متخصصاً لمشكلة عمل معينة وواضحاً علاجاً لها، كما يوضح ويكتشف لماذا توجد لدى العميل مشكلة معينة ثم يقدم حلولاً مختلفة ومتعددة لهذه المشكلة؟

متى يعمل المدرب وفق إجراءات معينة ويسزم بها (مثل الطبيب النفسي) لدى يساعد العميل ليكون واثقاً من الحاسة عن واقعها، ثم يبحث هو عن اساليب لتحسين سلوكه بنفسه؟

إن توفرت وموارن هذه لعناصر يعتمد على ما إذا كان للتدريب قد طلب من العميل نفسه أو أنه قد تم اقتراحه من اطراف أخرى في المنظمة، وكذلك يعتمد على طبيعة دور ووظيفة العميل في المنظمة وما هي هوة التوتر المنظمة هي العمل، وعلى صيغة المشكلة التي تطرحها العميل للتدريب. لتعرف في النداءة على الطرف الذي طلب التدريب

من يبادر بإقامة العلاقات التدريبية؟

المبادرة من قبل المدير؛

إن أحد مصادر المبادرة الرئيسة للتدريب عندما يكون هناك شخص ذو منصب عالٍ في المنظمة يقترح أن هناك شخصاً اخر أقل منه في لدرجة الوظيفة يجب أن يتلقى التدريب ليتخلص من نقاط الضعف التي تحد من فعالية أدائه ويعتوق تطوير مساره الوظيفي. واستال السائد الذي يجسد هذه الحالة هو نموذج تفويض الأداء الذي يحمل ارقام (٣٦٠) درجة لهادف إلى جمع تغذية مرتدة وارااء عن حالة عمل معينة من المديرين

والمعلماء والعاملين في الإدارة. ثم يراجع وينفحص مدرب خارجي هذه المعلومات مع الشخص المرشح للتدريب، لأن النقاش يمكن أن يكون غير ودي أو فعال أو عقد مع رئيس الموظف الذي سيتلقى التدريب. فلو أن مشكلة الموظف المرشح للتدريب حددت أساساً من قبل رئيسه، فإن هناك فضله ستبرز في هذا الصدد بتعقيد بالجهة لى إرسالها تقرير وينبغي التدريب، فهل يرسل إلى رئيس الموظف الذي تلقى التدريب، أو أن التدريب موضوع خاص بين المدرب والمدرّب. ولذلك يجب أن يرسل إلى المدرب (علاهارتي، ١٩٩٩)

فإذا قرر المدرب أن يرسل تقرير التدريب إلى الإدارة، فإن الوضع هنا قد يكون أقرب إلى التدريب أو تلقين المعرفة العلمية، ويمكن أن يتناسب ذلك مع نموذج الاستشارات والتدريب. ففي مثل هذه الحالات، فإن المدرب يعم من أجل الرئيس، حتى لو تظاهر أو ادعى أنه يحاول مساعدة المتدرب بدانه. وفي هذه الحالة، فإن على المدرب أن يؤدي عمله باعتباره خبيراً مشخّصاً للحالة العملية وواضعاً العلاج المناسب لأن النتائج السلوكية المطلوبة من التدريب قد حددت من طرف آخر عبر الشخص الذي يتلقى التدريب. فحساب المدرب الوحيد في هذا الموقف هو هل يدخل في مثل هذا التدريب أم لا، وهل يبذل جهداً ليعبر من سلوكه ووجهة نظره ويساعد ليتعلم شيئاً جديداً. إن نجاح هذا التدريب سيكون نافعة للمدرّب والممنظمة التي يعمل بها بشرط أن يكون التدريب قد عالج جوانب الضعف في أداء وسلوك الموظف فعلاً وعمل على تطويرها. على أية حال، في أغلب الأحيان إذا لم يندرج التدريب ظروف المتدرب وشخصيته، فإن النتيجة ستكون الفشل للتدريب، أو أن المتدرب سيستسي معطيات للتدريب لفترة قصيرة دون أن يحدث أي تغيير حقيقي في سلوكه على المدى الطويل. فمن وجهة نظر الاستشارة هذه، فإن هذا النوع من التدريب عالي المخاطر. هناك طرق عديدة تؤدي إلى فشل الرئيس قد يكون لم يعرف على الموقف المبني للحالة التدريبية بشكل دقيق. وقد يكون أيضاً لم يتم بعملية الاتصال والتشاور بشكل واضح لتحديد مدى الحاجة إلى هذا النوع من التدريب. وقد يكون الاستشاري لم يفهم ما هو المطلوب منه فعلاً، ويمكن أن يكون للمدرّب من الأساس لا يرغب في التدريب أو قد لا يكون قادراً عليه.

على أية حال هذه طرق بديلة يمكن أن يستخدمها الرئيس لجعل التدريب أقرب إلى النجاح من هذه الطرق. يقوم الرئيس بشرح المشكلة التي يعاني منها للمدرّب (الاستشاري)، ولكن يجب ألا يتوقع من المدرب أن يخطره عن نتائج التدريب مباشرة.

فالرئيس قد يكون معدّ للنجاح تدريبية معينة يمكن أن يكون غير متوقعة. فعلى سبيل المثال، من خلال اسدرب المكثف والشامس، يمكن أن يكتشف المتدرب أنه لا يتناسب مع أعمال المنظمة، ومن ثم يترك عمله فيها. فإذا قبل الرئيس هذه النتيجة المحتملة، فعلى اسدرب في هذه الحالة أن يتدخل ويحدث تغييرات جذرية تطويرية في سلوك الموظف يمكن أن يؤهله في أن يبدأ مساعده نفسه وتطويرها ذاتياً في هذه الحالة أدى الرئيس في الواقع دور الاستشاري من خلال محاولته مساعدة المتدرب. مثل هذه القضية، كما سنرى تتفعل وتتدخل مع الفهم المرتبط بهدف التدريب ومحتواه. فهل الرئيس يريد أن يساعد المدرس/ الموظف ليتمكن هذا الموظف من النمو والتطور بشكل عام وشامل، أم أن الرئيس يريد من الموظف أن يتعلم وجهة نظر معينه أو مجموعه من القدرات والكفاءات التي لها صلة بأعمال المنظمة مثل التدريب على بيود الميرنية عن طريق استخدام الحاسب الآلي؟

المبادرة من قبل الموظف

عندما يطلب عضو معين في المنظمه بعض المساعدة التدريبية من خارج المنظمة، أو من أحد الموظفين داخلها، فإن هناك علاقة تدريبية قوية أو علاقة استشارية فردية تنشأ بين هذا الموظف والمدرّب. فعمال التدريب والاستشارات تندمج في هذا العمل بدرجة كبيرة، وتساعده المتدرب لأن يكون هدفاً رئيسياً في هذا الموقف لم توضع أو توصف نتائج التدريب مقدماً من قبل المنظمة، كما أن القضايا المطروحة في هذا الموقف قد لا تكون ذات صلة مباشرة بمشكلات المنظمة. هذا النوع من التدريب/ الاستشارات يرتبط بما نواجهه حين يطلب أحد مساعدينا التدريبية. فهل نخبر المتدرب ماذا يجب عليه أن يعمل/ هل شخص الحالة لتدريبية بهذا الموظف بشكل فردي ثم يستخلص النتائج ونصف العلاج المناسب له. وهل ندخل في بناء علاقات شخصية مع هذا المتدرب لديه من الوقت حتى نتعرف على كيفية مساعده بشكل افضل؟ (سبشن، ١٩٩٩) هذه القضية تحدث دائماً داخل الأسرة. كما أنها تحدث بين الأصدقاء، وأيضاً تحدث بين الآباء والأطفال وبين الاساتذة والطلاب، ولذلك فهي علاقة شاملة لكل العلاقات الإنسانية ويجب تعلمها من قبل الجميع. فالتدريب والاستشارات الشخصية يجب أن يكون جزءاً من أية مجموعة من المهارات التي لا بد أن يتصف بها الشخص البالغ

من الذي يتم تدريبه؟

إن طبيعة العلاقة التدريسية الاستشورية مع المتدربين تعتمد على مكانة المدرب ومركزه الوظيفي. فإذا كان التدريب موجهاً على وجه الخصوص إلى لرئس التنفيذي أو أحد المسؤولين التنفيذيين بكار هي المنظمة، فعلى المدرب في هذه الحالة أن يبني علاقات متساوية مع المدرب، أو أن يجعل علاقته مفعوقة عنه، وإلا فإن الرئيس التنفيذي من مصعى لما يقوله المدرب، أو أنه سيشعر بالازعاج من هذه العلاقة التدريسية. كما أن احترام المدرب للرؤساء لتنفيذهم، يمكن أن يكون هذا الأسلوب مهماً للغاية للمدرب وهو يساعده في بدء عمله بصيغة إجراءات نموذجية معينة ليؤكد من أسلوبه يؤدي إلى بناء علاقات قوية قبل أن يحدد معالم ورشادات التدريب ونصنحه العملية وكحدث قبل أن يصف الحلول المقترحة.

أما إذا كان المدرب أعلى من المتدربين بشكل واضح من حيث الرتبة والمنصب الوظيفي، فسوف يكون هناك تفاعل ديناميكي فعال ومختلف بينهما. فيمكن للمدرب أن يتوقع ويطلب بشكل ملح أن يقدم له المدرب نصيحة عمل علمية معينة. ولكن مشكلة هذا النوع من التفاعل أنها قد لا تناسب مع شخصية وميول المدرب أو أن تلام ظروف عمله ومن ثم سيكون مصيرها الإهمال أو أن يكون لها آثار سلبية بدميرية على العمل دون وعي فالمدرب أو المدرب لا يمكن في الواقع أن يقبل للمدرب الذي يعلوه في الدرجة العلمية والقانونية أو الوظيفة أنه لا يفهم ما هم مرحة أو أنه لا يوافق على الاستشارة أو النصيحة العملية التي مرحت أو أنه سيقاوم مثل هذه الوصفة العلاجية ويكسها لم تثبت صلاحيتها. ولذلك، فإنه رغم أن هناك إغراء كبيراً لتصبح خبيراً قوياً في مثل هذه المواقف، إلا أنه يجب أن تقاوم مثل هذه الإغراء. فحتى يكون المدرب فعالاً، يجب عليه أن يشترك في عملية تحقيق واستقصاء واسعة ومفتوحة مع المدرب لتتمكن من بناء علاقات متساوية معه من أن يحدد نوع المساعدة العلمية التي سيقدمها للمدربين.

إذا كان المدرب متساوياً مع المدرب من حيث صفه لغاتويه ووضعية، فيظل المتدرب يشعر بالدونية لنفسه بسبب أن وجوده في التدريب متعلق بمشكلة لم يتمكن هو من حلها، وبسببها تم اختياره وترشيحه لهذا التدريب. ففي الثقافة العربية ليس محباً أو مقبولاً أن يشعر الآخرون بالحاجة إلى المساعدة لأن هذه الحالة تعنى ضمناً أنه يفتقد القدرة على مساعدة نفسه ومعالجة مشكلات العمل بنفسه. لذلك يجب على

المدرّب المساعد. يؤسس علاقات قوية أولاً مع المتدربين خصوصاً إذا كان التدريب يتضمن عناصر وعوامل تمس شخصية المتدرب.

ما الدور الذي يتم تدريب الفرد عليه؟

لأننا نعرف بين حائلي من حالات التدريب، وهم إذا كان المتدرب قد رشح للتدريب بسبب مشكلة شخصية مرتبطة به، أو أن لديه مشكلة خاصة بعمله بصفة رئيساً تنفيذياً. فالمقضية الشخصية يمكن حلها من خلال اكتساب مهارات جديدة كأن يكون الموصف ماهراً في استخدام الحاسب الآلي أو أن يطور موظف معين قدراته الخاصة حتى يتمكن من تحقيق درجات وظيفية أعلى في المنظمة. أم فيما يتعلق بقضايا المنظمة فيمكن أن يكون التدريب عن طريق البحث عن مداس عمل تدريبية جديدة لإدارة فريق العمل التنفيذي بشكل أفضل من آخر تحسين أساليب وإجراءات إستراتيجية للمنظمة. كيف يصور الرئيس التنفيذي بفكره التسويقي الاستراتيجي لترويج مريد من السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ويعتمد عليها مستقبله في العمل، أو كيف يتم العلم على منظمة حاسب في خاصة بفالج وبعض مع وضع منسبة للمنظمة أو أنظمة محاسبية يمكن أن يعتمد عليها مستقبل المنظمة.

إذا كان شخص مستغلاً في تطوير عمله، فإنه يمكن تطبيق نفس الأفكار السابقة عليه. ففي هذه الحالة لابد من بناء علاقات مساعده بين المدرب والمتدرب ثم بعد ذلك يبدأ المدرب في ممرسه عمله. أما إذا كانت حالة الشخص المرشح للتدريب مرتبطة بأعمال المنظمة بصفة مباشرة، فإن الحالة تصبح أكثر تعقيداً. افترض على سبيل أمثل أن الرئيس التنفيذي يهدف من التدريب أن يطور مهاراته ليحقق أكبر قدر من الفعالة والانتاجية من فريق عمله. كأن يكون يريد منهم أن ينافسوا بشكل أفضل لينالوا مناصب إدارية في المنظمة ويحفر الموظفين العاملين معه للعمل بشكل أكثر حمية. فكيف للمدرّب/ أو الاستشاري أن يقرر ما إذا كان هذا الهدف هدف مناسباً، مخوذاً في الاعتبار أن تحقيق هذا الهدف قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالموظفين الأقل رتبة بالمنظمة. كيف يمكن للمدرّب/ الاستشاري أن يتعامل مع هذا الموقف إذا كان يشعر أن هذا العمل هو تفكير إستراتيجي خاصي ويضر بمصلحة المنظمة. إذا كان المدرب من خارج المنظمة، يمكن له أن يسحب من مثل هذا النزاع. أما إذا كان المدرب هو أحد أعضاء المنظمة أو

تُحدِ المسؤولون في قطاع الموارد البشرية بها، فلا يمكن أن يؤدي لمهام الملقاة عليه والتي يمكن أن تتناقض مع مصلحة المنظمة يمكن سمدرب أن يساير اموظف المرشح للتدريب في رغباته واحتياجاته التدريبية، ولكن فيما يتعلق بالاستشاري حتى لو كان مستشاراً دخلياً، فإنه لا بد أن يأخذ في الاعتبار الاحتياجات الكبرى ولأشمل لنظام المنظمة التي رشحت المدرب حتى لو أحدث ذلك نوعاً من المواجهة والتحدى مع أهداف الرئيس التنفيذي

يمكن أن يفترض شخص ما أن قضية معينة مشابهة يمكن أن تحدث في التدريب الشخصي. المدرب قد لا يوافق على الأهداف التي تم وضعها من قبل المدرب ولكن إذا كانت هذه الأهداف قد وضعت من قبل أشخاص وأطراف يعملون في المنظمة، فليس أمام المدرب إلا الانسجام بها حتى لو لم سترم بها للتدريب. وهذا الأسلوب مطلق عليه تلقين المعرفة والإعلاء بالقوة حيث يجد المدرب نفسه يتعامل معها ومضطرب لأن يلتزم بها وهنا يمكن القول مرة أخرى إن المستشار يحاول أن يكون مساعداً على التقدم ولكن بالنسبة للمدرب فإن المنظمة تضع أهداف التدريب وما على المدرب سوى مساعدة العاملين لتحقيق هذه الأهداف (سيشن، ١٩٩٦)

ما الهدف أو القضية الفعلية للتدريب؟

يمكن لأهداف التدريب أن تشمل كل شيء بدءاً من مساعدة الموظفين لكي يتعلموا أنظمة الحاسب الآلي، إلى مساعدتهم ليوسعوا من افاق تفكيرهم ورؤاهم لكي يقوم به المنظمة من أعمال واقرب الأمثلة التي نوضح لنا وصيفة التدريب هي أعمال ودوار المدرب الرياضي، حيث يقوم بمساعدة اللاعب بيطور مهاراته، في إرسال كرة المصرب في لعبة التنس الأرضي وذلك من خلال الملاحظة والفحص والتشخيص، ثم إعطاء ملاحظات وردود أفعال على أدائه، بعد ذلك يوضح المدرب للمدرب كيفية أداء العمل بشكل صحيح، ثم يحدد طرق التدريب والأهداف التي يسعى هذا المدرب لتحقيقها. أما النوع الآخر من التدريب فيمكن في الحدة التي تم شرحها سابقاً التي تشير إلى أن المدرب يراجع مع المدرب نتائج تقويم النموذج المرمر ب (٢٦٠ درجة) الخاص بردود أفعال الموظفين ورايهم. في كتاب له ورد فلاهري (١٩٩٩) حالة دراسية توضح كيف يمكن للرئيس التنفيذي أن يوسع من أفقه ومن نطاق تفكيره لكي يصبح منافساً ومعبساً لوظائف أعلى في المنظمة

إن افتراضى هو أن كل هذه الأهداف سواء كانت واضحة وخاصة بتطوير مهارة عمل معيه لدى المدرب أم أهداف مجردة وغير محددة مثل إعادة صياغة طريقة التفكير لشخص هي أمور معينة، فعلى كلتا الحالتين، على المدرب أن يعيّم علاقات تعاون مع المتدربين حتى يحقق عمله النجاح المطلوب وهذا المطلب يمكن أن يكون واضحاً نسبياً في المجالات الشخصية لمجبره، ولكنها لا تلقى الاهتمام الكافى عندما يكون التدريب موجهاً نحو تطوير مهارات معينة لدى المدرب فقد لاحظت شخصياً أثناء تدريب الموظفين على استخدام الحاسب الآلى أن المدرب يتحول سريعاً إلى وظيفة لخبير أو الطبيب ويبدأ بإعطاء أوامره وتعليماته إلى المتدرب دون إحساس بالمشكلات التى يعانى منها هذا المتدرب. فانا أعتقد أن هذا المدرب لم يسأل أولاً عن أوجه لقصور التى لدى نصفتى مندرجا أو مشكلاته المتعلقة بكيفية استخدام الحاسب الآلى أو لتعرف على النمط التعليمى الذى يناسب مع ميولى وفدراتى الخاصة فالمدربون يفترون مباشرة إلى إعطاء الأوامر والتعيمات التدريبية، ومن ثم يجد المتدرب نفسه بصارع وبجاهد ويعوم هذه التعلمات ولا يتعلم منها شيئاً

أف عينا يتعلق بالجانب التنظيمى، فإن السمة متشابهة إلى حد كبير مع سابقتها فهل نحن نتحدث عن التدريب الخاص بمهمة معينة أو إستراتيجية أو أهداف، أو عن تدريب الحاصل بالوسائل أو الأساس أو الطرق العلاجية التى يستخدمها المنظمة لإيجاز أهدافها. نعتقد أن المدارس أكثر حساسية واهتماماً لاحتياجات المتدرب من حساسيتهم تجاه المسائل المتعلقة بالأهداف والمهام؛ لأن حيايات المدرب مجردة بشكل أكثر وسيت مملوسة ومحددة. وعندما يكون التدريب موجهاً لوسائل أداء لعمل وإحراائه، فإن المدربين يبدون فعلاً ويسرعة بممارسة وظائف المدربين الحقيقية وينسجون إقامة علاقات ودية وعملية مع المتدربين تسبب عددهم على أداء أعمالهم وهذا لتوجه يعود إلى التقيد الضعيف لمخطط العمل مثل أنظمة الحاسب الآلى الجديدة، أو إعادة هندسة العمل، أو بؤثر الجودة أو برامج الجودة الكلية أو لنظام الذى يطلق عليه (٢٦٠ درجة) لحاصل بالتغذية المرتدة، وما شابه ذلك فهذا كن المتعلمون لا يشركون فى تصميم المادة العملية التى يبنون العلم منها، فلن يتعلموا بالمستوى الذى يوقعه منهم منظماتهم، ولن يتعلموا أيضاً المعارف والمهارات التى تحتاج إليها هذه المنظمات. ولتجنب هذا الأمر، على المدرب أن يكون لديهم المهارات فى وضع إجراءات وقواعد لتدريب، مثلاً يقص الاستشاريون

الختامة:

إن التدريب جزء من لعمل الاستشاري ولكي يحج المدرب، فإن المدرب لابد أن يكون قادراً مثل الاستشاري على تأسيس علاقات تعاون مؤثرة مع الأطراف المرشحة للتدريب ولكي تقدم مثل هذه العلاقات، فمن الضروري أن يبدأ المدرب في نهج أسلوب عمر مومجي ينصم كل م يتعلق باحتياجات المتدرب ومشكلاته الحقيقية، وتكوين فريق من المتدربين والمدرب يكون مسؤوليته حمل نتائج التدريب بشكل مشترك ومصاصر. ما عن كيفية تطوير علاقات المدرب وشباطائه فإنها تتوقف على لجهة التي صادر ينشأ هذه العلاقة، ويتوقف أنص على الحالة الرسمية والوصف الوصفي لكل من المتدرب والمدرب، وكذلك إن كان المدرب سوف يتعامل مع قضية تدريبية خاصة بالمرشح نفسه أو به سيتعامل مع مشكلة لها رنصات مباشرة مع المنظمة ذاتها، وما إذا كان أيضاً محتوي التدريب يتعلق بأهداف المنظمة ومهامها أو أن التدريب موجه إلى إجراءات لعمل بالمنظمة والوسيل المستخدمة فيها وفي كل هذه الحالات، على المدرب أن يمتلك القدرة على لحركة بشكل سهل سببي أدوار المستشار ويكون لديه معلومات الضر، و إن يكون كذلك فاحصاً وواصفاً للعلاج إن إن المهارة القصوى التي لابد أن يتسم بها المدرب هي تقويم اواقع لحظة بلحظة الذي يجعله فعلاً يؤدي أدوره بشكل مناسب.

سيرة المؤلف:

إنجار شابين: هو تسياد في الإدارة ومحاضر ددر في معهد ماساتشوست للتقنية المعروف باسم (إم اي تي) في كليه سلوان للإدارة وهو متخصص في دراسة الثقافة التنظيمية وإجراءات الاستشارات، والتغيير واتعم لتتصمي، وإجراءات البحوث، وبناء وتطوير لسلار الوظيفي للموظف فادته أعماله وشباطانه البحثية إلى لتخصص والاهتمام بمواضيع عديدة مثل دراسة في عسيل أدمغة أسرى لحرب الكورين ولابانتين، إلى دراسة التطوير الإداري والاشمراكية، التنظيمية، وله هيمامات حري هامة في تطوير المستقل الوظيفي للموظف وميوله الأكاديمية، ممبه في ثقافة المنظمة تمت بشكل رئيسي من العمل الميداني مع منظمات تهتم بشكل كبير بهذا الفرع الهام من فروع العمل

شرك رجار في بآلف سلسله هامة اسمها ديسور ولى، بحدس بالطور اسطيمى، وقدم اسشارت عديده لشركات كبره مختلفه حول العالم فى مجالات الثقافه و تطوير المنظمه وبحسن المسهيل الوصفى للعاملين ويعبر احد المؤسسين بحقل علم النفس النظيمى.

من مؤلفه تطبيقات الموارد البشره ثمة البحول لتظيمى، وهى هم متحصصون ثقافى، والثقافه الإداريه و لتظيمه هى مبسراً ومسهيلاً ومفيماً وساكنياً فى البحول لتظيمى، وكتاب فند المسهيل، وإجراءات الاستشار ب والبحوث العمليه، و لتحري والتعصى العملى هل هما متشبهان، وكثير لعين فى فاعه لمحضرب وهى البحول وبصره اسعير، ملاحظات على اسلوب لتعلم، وبناء علاقات متينه للتعم لفاء الوطنى، إسزأناحيه بعمل ودور البحول، وثقافه الإداريه و لتظيمه هى مبسراً ومسهيلاً، وساكنياً ومفيماً فى التعم لتظيمى، وروية معمله فى حق العمل وكاربر إسزور كشف فمك وأهميت البعيفه، ثقافه المنظمه و بعديه، وعلم النفس اسطيمى، البعفل والنصو ابوظفى للعاملين، لتعليم لاحترافى بعص لأحاهات البعديه، إجراءات، لاستشار وبورها فى تطوير لعمل فى المنظمه، الاستفراكه التظيمه ووصفه الإداره، والبغير التظيمى والبغيرى من خلال أساليب الجماعه

الجزء الثانى

الدور والهوية

كل ما سيرد فى هذا الجزء سيكون مخصصاً للعاملين، سوف نصف جميع الوظائف والأدوار المتعلقة بالأطراف التي تشارك في النشاطات التدريبية. فهذا الجزء يبدأ مع ريتشارد بيكهارد الذي يتبنى الفكرة القائلة إن المدرب هو شخص يقدم لمساعدة للعاملين ويعطيهم صورة نموذجية للمدرب المثلى، وماذا يجب عليه أن يعمل لكي يصبح مدرباً هاماً في كتابه المعنون بـ (مساعدة بقده لكي يتعلموا) يقول ذلك إن المدرسين أنفسهم بحاجة إلى نفس المساعدة الخاصة بالتطوير الذاتي واشتخصى التي يقدمونها هم للرؤساء التنفيذيين. فإذا أراد المدير أن يكونوا قادة، فيجب أن يجيبوا عن السؤال المتعلق (من أين سيبدأ؟) ومحبب عن هذا السؤال ريتشارد ليدر من خلال اهتمامه بموضوع ومفهوم القيادة، ويذكرنا أنه إذا أردنا كمربين أن نحل الآخرين مشاركون في التدريب بشكل فعال. وبالتأكيد فإن عملية التخطيط للتدريب أو التنفيذ يجب علينا أن ننظر إلى جوهر الأشياء وإلى الجوانب الداخلية وبغوص في باطن العقل والذات حتى نفهم أنفسنا أولاً. كما أن جيم كوريز وبارى بوسر ربطا عممية للتدريب بموضوع الرؤساء من خلال أفكارهم في القيادة وحددا أهم الجوانب والمواضيع الرئيسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار والخطوات العملية لتطبيقه الضرورية لجعل هذا العمل يتم تنفيذه بشكل جيد وسلم. أما مارشل غولد سميت وزميلة هوارد مورغان فقد وسعا من فكرة التدريب لتصنع نوعاً من (علاقات القيادة) من خلال تقديمهم لفكرة تدريب الفرق بشكل جماعي فهم بطرحون أساليب تدريبية عالية القيمة والفعالية بإمكانها أن تحفز العاملين ويسمى موهبهم بشكل مترام. كما أن توماس كرين أخذ فكرة لجانب إيجابى في التدريب وكون مجموعة من الأفكار والآراء في مجالات متعددة لابد أن يأخذها أي مدير أو رئيس يربح ويحيط أن يكون مدرباً في المستقبل. إن التركيز المحورى في كل أنواع ومراحل التدريب يجب أن يكون على الشخص الذي يتم تدريبه. وقد استمد كرين من جون غر يسون وكيرى لارسن أفكارهم من هذه القاعدة وشرحوا ستة مخاطر أو مازق شائعة في هذا الموضوع وأوضحوا لنا كيف يمكن تجنبها من خلال ما يجب عمله ويهم به كل من المدرب والمتدرب.

وبالعودة للفكرة الأساسية المتعلقة بمساعدة القادة على التعلم، قدم شيب بيل قو عد لهذا الموضوع سبب قعده المعلم والمرشد الحاص وفكره النصح والتعلم كأساليب وأهداف تعليمية نخدم التدريب ويذكرنا بذلك سببى أنه باستخدام الأسلوب الصحيح، فإن ردود الفعل الحقة الهامة يمكن أن تكون مناحة وموفرة لنا من خلال مصادر غير متوقعة.

فالسؤال الذى يطرح فى العاده المتعلق بـ (من هو) سوف يكون قريباً جداً من بشكل يومى فى المنزل وفى العمل كما ناقش برور لسود ادوار المدرب فى كنهية إداره العلاقات بين المسئولية والقيادة والتعلم، وأوضح كيف أن طبيعة القوة ودورها وسوء استعمالها يمكن أن يعبر من فاعلية وديناميكية هذه العلاقات فى حالة معينة أو فى موقف واحد أو فى منظمة واحدة. أما روبرت ويدرسبون فقد احببم هذا الكتاب من خلال عرضه لأربع قواعد وأهداف للتدريب مناسب مع كل السلسلة لتعقيد بالمهمة والوظيفة ومستقبل الموظف فى العمل وبماج العمل فقد ناقش القصية من ناحية وصوح الأهداف والأدوار وبين كيف يمكن تطبيق النموذج الحاص بكيفية لدخول فى علاقات تدريبية

الفصل السادس

تدريب المدربين

ريتشارد بيكهارد:

إن نشاط التدريب مهم للغاية للمنظمات، ويعتبر أحد المكونات الأساسية لتصوير النظامي، أو ما يعرف حصاراً بـ (OD) (organizational development)، وكذلك أعمال الاستشارات النظامية. ففي خلال السنوات الخمسة الماضية، أصبح التدريب بشكل أكثر من الخطمات لعلاقة الرئيسة بينهم وبين عملهم.

لقد انصقت وانتشرت شبكات التدريب الاحترافي المتخصص في العديد من مجالات وحقول الأعمال وخصوصاً الولايات الواقعة على اثنواى العربية والشرقية من الولايات المتحدة. وهناك العديد من المواقع على شبكة المعلومات الدولية دشنت ومؤتمرات عقدت لهذا الغرض. وقد صدر على الأقل ثلاثة كتب هي لتدريب سوف تشر قريباً.

في العام الماضي وصل بي استشاريون يعملون في منظمات كانت ياربها قد بدأت في أعمال تطبيقية لموطيقها تعتمد بشكل رئيسي على لتدريب. وكان هناك منظمات هامتن متخصصتان هي الاستشارات بتدريبية في مرحلة تعبير في تطبيقات و سالبب أعمالهم بفعان اموالا طائلة على الساعات لى بخصصاتها لتدريب الرؤساء استغديين العاملين معهم.

إن مجموعة المقالات و بعديين الفرعية المقدمة في هذا الفصل تحدد وتوضح الأهداف الشاملة للعلاقات التدريبية مثل مساعدة لعدة لكي بتعلموا وفي نصاق هد الهدف الشامل يوحد العديد من الأهداف المحددة والدفعية التي تتطلب من المدرب قدرات ومواهب مختلفة.

إن أكثر أنواع العلاقات والشبكات التدريسية انتشاراً موجهة نحو ترويد المستعدين من التدريب بتغذية مرتدة ونتائج عن التدريب، وعالماً ما تكون هذه النتائج مستمدة من العديد من المصادر لتكو قاعدة وأساساً لتصميم خطة عمل لتصوير أداء الرئيس التنفيذي في عمله. أما لأهداف الأخرى فهي لتطوير مهارات لعلاقات الشخصية ولا بصال مع

لأخريين احداً تكون العلاقات محصنة لتطوير عملات التخصص المتعلقة بالمستقبل الوطني للشخص الذي يتلقى التدريب وفي العادة كدال يغطي عقد لتدريب إجراءات التخطيط مدى الحياة

ورغم أن التدريب يعتبر مفيداً للغاية لكل عماله، إلا أنه لا يوجد معايير صارمة له تحدد قدرات المدربين ومواهبهم المهنية كما أنه لا يوجد، أيضاً فرق واضح بين التدريب المتقدم، ولتدريب من قبل الرئيس و لتدريب من الاصدقاء ومن لزملاء في العمل

ولذلك نجد أن محال عمل الاستشاريين الذين يصنفون اعمالهم على أنها تدريب رسمي ومهني محترف تتبدى بشكل كبير للغاية ففي احد الحو ثب نجد ان هناك مجموعة من المكاتب والمراكز الاستشارية والتدريبية المتخصصة مثل شركة كستي وغولد سميث الذين يستخدمون ساليب وطرقاً تدريبية معقدة وطرق عمل تدريبية مدبراً وموهلاً بشكل عال جداً وفي الجانب الآخر هناك مجموعة من الاستشاريين الذين يعملون بشكل دائم في منظمات معينة مستشارين لها لتطوير ذاتها التنظيمية، وتقديم مجموعة من الآراء الاستشارية السافعة للمتدربين من ذلك تلك المنظمات خصوصاً الافراد الراغبين في تصميم تطبيقات فردية أو جماعية لهم.

وكما هن رغم أن شركات ومراكز التدريب المتطورة جداً مارالت تتشكل في الوقت الحاضر، إلا أنه لا يوجد هناك معيار مهنية رسمية لتحديد قوتها وفعاليتها فأي شخص أو اية جهة يمكن ان تعزو لافقة صغيره بكتب عنيها أنه مدرب إن ثارة موضوع بفصل المعيار الرسمية لتحديد القدرات والمواهب الفردية في حقل لتدريب أصبحت قضية شخصية للعاملين في مجالات تطبيقات لتدريب بهدف إنشاء قاعدة عمية يستطيعون من خلالها الحكم على مدى قدرات ومواهب لعاملين في هذا المجال ليحددوا حاجاتهم إلى التحسين والتطوير والمواهب وحسن لحظ فإن الاستشاريين العاملين في مجال لتدريب الذين أصبحوا على وعى تام بهذه القضية وبطلبون المساعدة نراد أعددهم يوماً بعد يوم.

منذ سنوات عديدة مضى، طلب مني ديفيد نادر الرئيس التنفيذي لشركة دلتا للاستشارات أن أقدم بعض التدريب للاستشاريين الافراد في منظمته الذين يحتاجون بالفعل إلى تدريب والسيد نادر ملتزم بأن يقدم لموقعي العاملين معه تنمية وتطويراً مستمراً لهارتهم، وكان صبه هذا يتناسب بالفعل مع نظريته القيمة إلى العمل

مدأت أقصى يوم كل شهر في منطمة دلبا، فالعاملون ادين يرعون ان محدودا لهم وقتا للقائى يمكن ان يفعلوا، دلب خلال هذا اليوم وكاتب جميع المحدثات اثناء الاحتمعات مع الافراد سرية للغاية ومبنية على الثقة المتبادلة بيننا وقد دفعت لى منصمه دلبا مقدم اعربى حتى لا يكون هناك صلة بين مبلغ المدفوع والموظف الذى ينم تدريبيه

عدد كبير من استشاريين بدؤو يجتمعون معى، وتم أيضا لاتصل بمجموعه كبيرة اخرى من الاستشاريين الذين سمعوا عن التدريب المبادل بالاجتماعات الذى سم وفق رضاء الطرفين ووجد فى دلب الوقت بتطبيقات عمل رسمية، حيث افاد الناس فى مكتنى أو أقدم لهم الاستشارة عبر لهاتف

كانت توقعنى لأولية أن تكون استشارائى انعكاساً للقضايا لى يحصره المدربون من واقع عمالهم لخاصة إلا أن لعمل تصور بشكل سريع ووصح واصبح من الضرورى أن تكون أعمالى لها صلة بالحدب شخصى والمهبل للمشاركين فىالإصافة لى احتير وفحص أمثلة من واقع اعمالهم، بدأب طلع على قضايا خاصة بحبايهم الرسمية والعمية وفى بعض الحالات على مور تتعلق بحينهم لىحسية، لخاصة فسات بقاياتا واجتماعاتا بأخذ طابع تدريبياً واستشارياً شاملاً، ومنذ البدية طلعت من للتدربين لىسره واتقنه النامة فما بحدث فى فاعة التدريب بعب ألا بطلع عله أحد سوى المتدربين أنفسهم وخلال السنوات الخمسة الماضية زاد عدد المتدربين، لذلك يوجد هناك الآن مجموعة كفيه مهم بإمكانهم الاستمرار ودعم هذا التطبيق اعلى، المحبور

ولقد بولد لى العمد من الأفكار والرؤى من هد العمل إحدى هذه الأفكار، به من الصعب جداً على لباس الذين يصنفون أنفسهم على أنهم مسعدون لغيرهم أن يتلقوا هم مساعدة، ويمكن تقسيم لىشاركين معى فى للتدريب إلى نوعين أساسيين من المتدربين

النوع الأول ذو خبرة عالية ومتفوقون فى اعمالهم وكانوا استشاريين يرغبون فى الحديث مع شخص أكثر منهم سداً وأكثر خبرة فى قصايا لا يرغبون فى الحديث عيه مع اى شخص حر وهذه الحالة تنطبق على الرؤساء التنفيذيين الذين قالوا لى إلبم يشعرون بالوحدة والعزلة ويواجهون صعوبة كبيرة فى إعطاء الثقة لأى شخص فى منطمتهم اما لىاستشارى لقادم من الخارج المونوق به فىمكن ان يقوم بدور المدرب فى داخل المنظمة ويضيف قيمة إلى عملها.

أما النوع الثاني فهو يحصر الأشخاص الحديثي العهد بممارسته نشاط «التدريب» فقد شاركوا لعمل المدرب مع المتدربين، وكنتم شعروا بأنهم أقل أماناً وضمناً لاستراتيجيتهم التدريبية فهم شعروا أنهم بحاجة إلى استشارة أطراف أخرى أكثر خبرة منهم هي مجال الاستشارات والتدريب قبل أن يسووا تنفيذ خططهم التدريبية داخل المنظمة

وكنت أعرف من خبراتي السابقة أن العمل المهني/الاحترافي المتخصص سواء كان خاصاً بنجوم رقص الباليه أو عمل أفضل المطربين ليس مهماً فيه درجة النجاح التي وصل اليها هؤلاء المدعون، فهم بحاجة ماسة إلى تدريب فاشخص ادى برصد مساعدتهم لأد أن يكون ملائماً مع أعمالهم ومسحماً معهم، ولابد أن يطبق معاييرهم كمن يعنى «ثمانى رقص الباليه مثلاً، أو أن يؤدى بعض الأدوار والتحارب الخاصة برقص الباليه وفرضت بشكل منطقي أن الاستشاريين يمكن أن يكونوا فعلاً بحاجة إلى الشيء نفسه فالمدربون هم مجال الترفيه مثل الموسيقى/ رقص والرياضة يودون أعمالهم بشكل نصح وفعال ورغم أنهم لا يقومون بداء الأفعال الخاصة بمهارة أنفسهم إلا أن لديهم القدرة والاسطاعة ليقدموا المساعدة للأشخاص الذين يودون أعمالهم وأدوارهم حديثاً

أنا مسرور وشعر بالعبطة لأنى أعد فى عالم الاستشارات اتميز شخصاً حكيماً فالمرمى هو أن قدم المساعدة سطينفسين سسمرؤا فى سمة وحسين قدراتهم فى التأثير فى المتدربين.

سيرة المؤلف:

ريتشارد بيكهارد: هو مستشار فى التنظيم ومؤلف وأستاذ فى الادارة وفى سلوك التنظيمى فى كلية سلون للإدارة فى معهد ماساتشوست للتقنية المعروف اختصاراً بـ (م اى تى) حيث عمل هناك لمدة واحد وعشرين عاماً تتكون تطبيقاته العملية بشكر أساسى من لعمل مع معقيدات وصروف لإدارة لمختلفة وعمليات التغيير والتحول لإدارى والتطوير ولسمو التنظيمى والموسسى فهو يعتبر بأ فى حقل تطوير اعمال المنظمة

الف ريتشارد ثمانية كتب، وكتب مجموعة هائلة من المقالات العلمية والأكاديمية وكان آخر كتاب له بعنوان (عامل التغيير) حبابى، بصيفى وأسهى من تأليف هذا الكتاب عام

١٩٩٧، وبشر عن طريق مؤسسة جوسى داس وبمشاركة إدجار شامين سلسلة أدبسون وسى، (أوبى) وكان رئيس تحرير لها كم شارك فى تأليف سلسلة (دركر فوند شن فيوشر) التى حققت أعلى رقم مبيعات (حدث بيع أكثر من سبعمائة ألف نسخة) ساربعه وعشرين لغة حول العالم وتشمل مطبوعات هذه السلسلة كتب عديدة منها قدر المستقبل (الذى يعتبر من الكتب الخمسة عشر التى حققت أعلى رقم مبيعات حسب تقديرات مجلة الأعمال الأسبوعية (Business Week) ومنظمة المستقبل، ومستقبل الجماعة التى أعطاهها موقع أمارون دوت كوم المخصص فى بيع الكتب على شبكة المعلومات لنولية الربنة الأولى فى مجالها

أما أحدث حفول بتدريب وتدرس لذى عمن بها دت فتشمل حلف عمل للمنظمات الوصنه بإدارة فى إيرلندا وفى فنلندا وأستراليا وكندا والدانمارك وفروبل كى عقد مؤتمرات عن القيادة فى المنظمات لكل من لقطاعين الحكومى ولتجارى.

فى عام ١٩٨٤م أقامت كلية سولان بإدارة على شرقه دائرة ريسار بكر وهذه لائحة تمنح سويلاً لأفضل مقال يكتب فى موضوع تخصصه فى مجلة سولان للإدارة وفى عام ١٩٩٢، أنشأ معهد اسمه (Family Firm Institute) جائزة أخرى باسمه حيث تمنح هذه الجائزة سويلاً لأفضل شخص بوى فى مجال هد العمل بشكل صحيح وفى عام ١٩٩٤، نصب أنشئت جايده باسمه بهم وبخصص فى العمل التنظيمى، وفى جايده تمنح من مكتب لإدارة العمه فى المملكة المتحدة وهذه الجايده تعطى لأى منظمة أو وكالة فى القطاع العام عملت أقصر برنامج عمن فى تطوير عمن لمنظمات والمؤسسات فى بريطانيا

كان من أحر عملاته من الصناعيين ورجال الأعمال مديرون كبر من شركة (إميرال كيميكال - ديسرى) فى المملكة المتحدة و(بورسل هيدرو) فى لرويج، و(ماستر كارد إنتر ناشيونال) فى الولايات المتحدة الأمريكية

أما فى حقل لعمل الصحى، فعمل مع العديد من القادة الذين يعملون فى مراكز صحية أكاديمية فى الولايات المتحدة ومع الخدمات الصحية الوصنية فى بريطانيا كما عمن مستشار مع العديد من المنظمات والمؤسسات المشهورة من صممها (مك آرثر فوداشن أند كومون ويلت فود) وكان له هواية ورعة قوية فى أعمال الاسره وفى عام ١٩٨٠، أنشأ برنامجاً بحثياً فى كلية سولان للإدارة فى (إم اى سى) العملاق والمنطور

الذى أصبح فيما بعد يعرف باسم (Family Firm Institute) ويصدر هذا المركز مجلة دورية مخصصة ربع سنوية كما أسس شبكة معاهد البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا

كما عمل ريتشارد في العديد من مجالس الإدارات في الكثير من الشركات والمنظمات، من ضمنها (دركر هونداشن) مركز التعليم التطبيقي في إم إى تى ومعهد التطوير لبحثي، والعديد من الأكاديميات الإدارية وشبكة ال (أو دى) جمعية المحققين للموارد البشرية

إن ريتشارد هو مدرب شخصي ومرشد ومهم للعديد من مؤلفي هذا الكتاب

الفصل السابع

مرآة القيادة

لماذا يجب على أتباعك؟

ريتشارد ليدو:

لا أعتبر نفسي نفسي سرّاً عندما أقول إن لكثير من قادة في الوقت الحاضر نسيطر عليهم فكرة التغيير وهم معرّضون بها - فهم يواجهون تحدياً من عدة جهات، ولكن لماذا يحقّ لبعض القادة نجاحات في عميق التغيير في حين يفشل الآخرون في تحقيق ذلك؟

سوف أناقش بشيء من العمق والتفصيل الأسباب الخارجية التي تعوق أعمال إعادة الهيكلة للتغيير وتفشلها - الفشل الذي يعوق عملية لتنويع بحاجات السوق أو الفصل في الابتكار والإبداع، علماً أن الفرق الحقيقي بين النجاح والفشل في الوقت الراهن يمكن أن يكون عائداً إلى أسباب داخلية، كمن يكون السبب متلاً متعلقاً بمدى ارتباط القادة بأرواح وقلوب أتباعهم ومشاركتهم لهم في أعمالهم. فأنهم حثبات حقيقي للقيادة في الوقت الحاضر هو تحديد مما إذا كان القائد يجعل العاملين معه يشاركونه في نخبة القرارات أم لا

هل يتبعك الناس؟

ما الذي يجب أن نفعله في الوقت الحاضر لنجعل أساس تساهم في أداء عمل القيادة؟ ما هي الخطوات التي يجب أن نقوم بها حتى نحث الموظفين ليقفوا وراء الأهداف العامة للمنظمة ويسندوها؟ هي البداية أقول إنها تحتاج إلى إقياها الدائبة - إن أحد العروقات الكبيرة بين القائد الناجح والقائد الفاشل تعود إلى طبيعة شخصية كل منهما، وعما إذا كان لديهم القدرة على إدارة وقيادته أنفسهم بشكل فعال - فالشخصية المؤتوق منها تكون صفة العظمة ملازمة لها في أي شيء، يؤدبه ويكون مسؤولة بشكل كبير عن النشاط والقوة و الانسجام داخل المنظمات التي تتميز بالانتاج والأداء، المميزين

لذلك إن لنور الرئيسي للقيادة في أمكه العمل الحديثة هو الإجابة عن الأسئلة التي يصرحها عليهم العاملون معهم (المرووسون) مثل - لماذا يجب على أن اتبع وأطيع أوامرك؟

لماذا يجب على أن تكون بشكل مطلق؟ يجب على القادة أن يصبوا إلى أنفسهم في المرأة حتى يتمكنوا من إجابة عن هذه الأسئلة بأنفسهم. يجب عليهم أن يعرضوا صفات القيادة كنسب وسبع من داخل النفس البشرية. إن مدى لزم لمؤوسين وأوامر لقادة ومشاركين لهم في تحقيق هدفهم تأتي من خلال طرح أسئلة صعبة ولا حول الصفات والسمات الشخصية للقائد.

انظر إلى امرأة القيادة:

خلال خبرتي العميقة التي استمرت أكثر من ثلاثين عام مدبرا، كنت أساهي بشكل كبير ودام السعادة التي يتسم بها القادة لعطاء: هم ينقصون وينظرون إلى أنفسهم من الداخل ويفهمون بشكل جيد السمات اللينة في القيادة تتساوى في درجه لأهميه مع السمات الصعبة. إن منطري عصر المعرفة قالوا منذ مدة طويلة إنه إذا ردت أن تقوم بمجموعه جديدة من العاميين، فإنه من الضروري أن تعود بصرق جديدة وهذا يعني ضرورة استعمال صرق حديثة في القيادة

ورغم أن هناك العديد من القادة المحمسين للأفكار والآراء المتعلقة بسمات القائد في عصر حديث، إلا أن البعض الآخر من القادة أخذ موقفا معديداً لم يعرف بالتعبير الكسر في هذا المجال فهؤلاء لقادة كانوا يرفضون في السابق أفكار التقدمية حيث كانوا يطورون أبنائها على نهج أفكار مثاليه وبعد أن وصل لمستقبل الثوري المتطور وأصبح وقعا في لوقت الحاضر، تحول سلوك ومواقف هؤلاء لقادة من الأفكار إلى مواقف الخوف والغضب

أين الخرائط والإرشادات الجديدة؟

في أيام لحمله الماضي، كان يمكن التنبؤ بظروف لاقتصاد وحاله السوق، وكان بإمكان القائد أن يقول في ذلك الوقت إن هذه الأمور البسيطة ليست لي ولا تخصني، فانا سأسنم في رأء العمل الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية. هذا الخبر لم يعد قائماً لفعالية العظمى من لقادة في سوق الحاضر والسبب يعود إلى الجهود الشاقة التي يبذلونها من أجل استقطاب وإعراء العاميين المؤهلين للعمل معهم. فمعظم القادة الذين حققوا معدلات عاليه من التطور و لتفوق للعديد من السنوات يواجهون الآن صعوبات كبرى

ويكافحون من أجل إغراء الأفراد لعضواً المؤهولين لعموم معهم في شركاتهم ومن ثم إبقاؤهم بها

نحب أن نسمي اكتشاف جميع الفوائد في القرن الواحد والعشرين إن المكتشفين الذين انتسبوا هذه الأمانة لم يكن لديهم حرائط وإرشادات أو أدلة كان لديهم فقط طموحهم وإمكاناتهم وفرصهم المتاحة بعضهم حقق أهدافه ووصل إلى مبتغاه، إلا أن الكثير منهم لم يتمكن من تحقيق أهدافه فإذا كان المتنبئون أصحاب الرؤية المستقبلية على حق فيما يقولون، فهذا يعني أنه على مستوى المستقبل المنظور فإننا سوف نكون مكتشفين أيضاً سوف يكون لهم ما عليهم أن يعمل بكل جد وبشاط وإخلاص ويدخل في معركته لعموم الناس لاستعادة مجموعة قسبة من الإرشادات والأدلة بحيث نتمكن من كشف سبب الثقة عندما نقود الناس إلى عالم وطرق جديدة.

لماذا يجب على أن اتبعك؟

إن الموصفين أصحاب المعرفة في الوقت الحاضر لا يتبعون ولا يبقون وراء قادتهم بشكل أعمى فهم على قدر عالٍ من التعليم والحكمة والدكاء بشكل كبير، ويعتبرون تماماً خير منهم واحتياجاتهم فمدى مشاركتهم في العمل واسمؤهم إليه يعتمد على ما يوعونه من ثقة بقادتهم سعد نفترض للحظات قلبية أنه طلب منك أن تعقد اجتماعاً لتجربتي مقابلة شخصية مع مديرنا أو رئيسك الجديد ماذا ترغب أن تعرفه عن هذا الشخص كفائدة، امترض أنك تعرف بعض الأمور الأساسية المتعلقة بهذا المدير من خلال الاطلاع على سيرته لدائمه مثل خبرته العميقة وسرته وهو مائة وبقيته المعلومات الضرورية والاساسية التي نضمن عادة في السير الذاتية ما هي لاسئله التي سوف ت طرحها على هذا القائد؟

في مواقع وأماكن العمل الحديثة، يبحث معظم الرؤوسيين واسبغين لقائد أو رئيس معين عن فائدة ذات معنى ومبني أي أنهم يبحثون عن أفادة الدس لديهم هدف وفهم وروية شجاعه معظم الناس يعرفون ان قادتهم ليس لديهم كل إجابات على ما يمكن ان يطرحوه عليهم من اسئلة، ولكنهم سوف يشركون في طرح الاسئلة عليهم بأي حال

إن القيادة العقلانية والمنطقية تتطلب الثقة، والثقة تعتمد على صبيغة ومكونات لشخصية هي كناية. المبدأ - القيادة المركزية، يقول ستيه كوفي (١٩٩٠) إن موروثة محكومة بصفات اخلافة ومبادئ ذات قيمة عالية متر الحفاط على المواعيد والاقول

والأمانة والشجاعة - فبصفة تتعلق بطرح سؤال لماذا (لماذا يجب على ان اتبع هذا الشخص؟) - هناك الكثير من القادة في الوقت الحاضر يؤكدون ويركزون على اخلاق الشخصى للفرد من خلال طرح سمة قيادية معينة ثم استعمال عبارات الصحيحة لها وكى يقومو بذلك سدهم يبذلون جهوداً كبيرة خاطئة، ويركزون على شكل ومظهر اقياده وليس على جوهره - فهم فقدوا شخصيتهم وأنورهم من ثم فقدوا ثقة لباس

من الشخصنة أو صفت اشخص نأثى من داخله ثم يطهر إلى الخارج - يمكن تلخيصها في مجموعة كلمات لرحل الدين إنجليكسى وقد وجدت في قبره في ويست منيستر أبى حيث قال

عندما كنت شاباً وحرأً وكان تصورى وخيالى بون فيود ولا حدود، حلمت أن أعبر العالم. وعندما كبرت وأصبحت أكثر نطقاً وحكمة، اكتشفت أن العالم لم يغير. ولذلك فقلت من طموحاتي ورويتى إلى حد معين وقررت ان أغبر بلدى فقط - ولكن بد لي أن تعبير سدى لا يخلو من الصعوبة - وعندما تقدم بى العمل قليلاً وبدأت ادرك شكل أفضل، وفي آخر محاوله لي نادسه حررت أن اغير فقط أسرتى والعريبتن منى، ولكن بكل أسف وحرن شديد لم يعبر احد منهم - ولأن وأنا أتمد على فراش الموت، اكتشفت فجأة أنه لو كنت قد عبرت ما فى نفسى فقط فى البدية، ثم قياساً واقتداءً بهذا التعبير، يمكن أن أغير أسرتى - ومن خلال إلهامهم ونسحبهم يمكن ان أحسن من أد - بلدى، ومن يدري فربما كان يمكن أن أغير العالم أجمع.

جواهر القائد أهم من مظهره:

إن شكل القائد الخارجى لا يخلق ثقة. فاستجابة الأخرين لنموذج القائد تعتمد على الدرجة التى يبرز هذا القائد م فى جوهره وما فى داخله لخارج

فالجوهر بحقيقى تحب اسطح، وهو محتوى القائد ومحورون لقيم لديه - إن الروح نكمن فى جوهر الأشياء مثل الهدف والقيم و لروية والشجاعة - فعندما نكتشف أنفسنا من الداخل، ونعوض فى أعماقها، ثم نعلم منها كيف نفعل - الآخرين بموجبيها، تصبح بعد ذلك القيادة إجراءات استكشافية طموحة نحو المستقبل

إن أول عامر مهم وشجع في العبادة هو طرح السؤال التالي "من نحن أو من نكون" قبل طرح لسؤال ماذا نفعل. فعندما يركز على السؤال المبدع "من نكون قبل السؤال ماذا نفعل" نكتشف الغرور القيادية هنا

أيهما في موضع القيادة، جوهرك أم مظهرك؟

إن لسؤال الهام الذي يجب أن يطرحه كل شخص على نفسه اسوم هو "من الذي يقود؟ هل هو شكلي أي النموذج الخاص بي أو قلمي الداخلي - أي ما هو موجود لدى من قيم جوهرية؟ فعندما يقود الآخرين من نواحي، سنستطيع أن ننسى الثقة وعدم ندمح أنفس مع ما نقوم به من عمل، سوف تزول كثير من المشكلات لقيادية

إن موضوع مرة العبادة بشكل الحصود الأولى لى يساعد على توضيح معنى جوهر لقيادة. فهي طرح معلومات مهمة عن شخصيتنا لقيادته فمن حلال بعينه اسمودج التالي لابد أن نصوص تحت السطح ودخر النفس وهي عماها ونبحث في مراة، اداب عما في داخلها من قيم قيادية

إن القادة الحاليين ذوي التفاعلية العالية لديهم إحساس قوى تجاه ما بداخلهم من قيم ومبادئ، فلديهم اهداف حقيقية وقيم ورؤية للأشياء التي نرشدهم في قيادتهم. بحث روبرت غريـ ليف (١٩١٧) في كتابه القيادة الخادمة القادة على أن يجاوروا العقلانية الواضحة والواعية ويحذروا عن الجهول وغير المعلوم حتى يتمكنوا من القيادة من داخل الذات. إن هدفها هو مهمتها وهو السبب الذي ولد من أحله. إنها الخاصية المركزية و الجوهر الذي يجب أن يشكل منه القيادة وهو دائماً أكبر من نواتها. إنها تلهمها وفي الوقت نفسه هي التي تمنحنا اميره التي يحدث لآخرين إلى العمل وساعد على الاحتفاظ بهم وإبقائهم في هذا العمل.

يقول عرين ليف إن موضوع القيادة والخدمة يعتد بشكل كبير على الحدس أو لحاسة السادسة فهو يعتقد أن الرؤية الدانية الداخلية للأشياء هي المكون الرئيسي الذي يعمل عنه أثناء تدبيرة خدمات واعمال القيادة. فعندما نكتشف الأهداف والعانات الموجودة في دواحننا وننصرها سنستطيع أن نحصل على التعبير لتي جاء بها عرين ليف من أجل أن نصبح قادة. بعدم حيدته هؤلاء الذين قدمت لهم لخدمة نمو كاشخاص

وهم الصبغة ، لأقل حظ وإمباراً في المجمع فقد يستفيدون من أسلوب القعدة هذا ، و على الأقل . . ألا يعانون من المزيد من الحرمان

لا يمكن أن نجد عابث في كتاب ، مع التأكيد على أن كدات القعدة ممكن أن تكون مساعدة ومهمة للقادة لحد ، وحتى تكون فائدة لها هدف معين ، يحب علينا أن نكون على استعداد في أن ينظر إلى مرة أنفسنا من الداخل لنفهم جوهر ذاتنا ، ثم نجعل مهارتنا وسلوكياتنا وسماتنا القيادية تنطلق منها

إن العموص وعدم التأكيد الذي تعاني منه بيئة العمل في لوقت الحاضر يجعلنا نهتم كثيراً ونبحث عن القادة الذين يطفون من جوهرهم فحن بحاجة إلى القادة الذين يمكن أن يثق بهم ، ولدين يعتمدون في أساليب قيادتهم على الكمال والوحدة التي لا تأتي إلا من خلال التصابق بين القول والفعل ، لأنه في الوقت الحاضر الذي تتغير فيه عمال الشركات والمنظمات بشكل سريع يمرر القائد الحاج الذي يهتم بالموظفين ويشجعهم على الالتزام والمشاركة في اتخاذ اقراراً لأنهم هم الذين يستطيعون بالفعل أن يحددوا ملامح طريق لتتاح للمنظمة.

الشكل رقم (٧-١) مراة القيادة*.

متى كان المحوارة الأخيرة التي نظرت بها في أعماق نفسك من ادخل ويصمت ما يد حياً ، متى كان المحوارة الأخيرة التي حشرت الآراء والطرق القديمة لأد عكس ونبحث عن الجوهر الحقيقي بعملك

د. عن أسئلة الدلة وعط إجابتك درجة من (١) إلى (٧) ارفع (١) بل على إحاسنك (بلا) عن أسئلة بشكل فاطم ومحدد اما اسرف من (٢) و (٣) فمعسان إن لت صلة بالإجابة بشكل مكرر ورقم (٤) يعني احسن و احسن مرفم (٥) و (٦) معنى رنص مكرر ، واستعمل رقم (٧) لتحيي نعم وينون تردد . ضع رقم إجابتك في المربعات التي أمام كل سؤال

- ١ - هل لدى قيم واضحة كقائد؟ ☐
- ٢ - هل الأهماء لعمس معي الرئيسيون - على علم تقني من خلال عمالي الرئيسيه والهمه ☐ التي أقوم بها؟

- ٣ - هل مراكز القوة في نمط قيادتي واضحة؟ ☐
- ٤ - هل أدل حيوي متوصلة بركز على مواضع بقوة لدى من حد تطوير وسمية بدات؟ ☐
- ٥ - هل لدى حس ورؤية واضحة هي هدفى كقائد؟ ☐
- ٦ - هل أتحب الالتزام بالفكر القبايدى يومياً؟ ☐
- ٧ - هل لدى رؤية واضحة عن معنى لقادة؟ ☐
- ٨ - هل العاملون معي يعرفون ويفهمون وجهة نظري عن معنى القيادة؟ ☐
- ٩ - هل لدى رؤية واضحة لما يجب أن أجزه كقائد؟ ☐
- ١٠ - هل أتباعي يعرفون رؤيتي لأمر أوصلها لهم من خلال الاتصال؟ ☐
- ١١ - هل أخصص وقتاً لأراجع سابب قيادتي وأنظر الي ريدود افعال الآخرين بحامد ☐
- ١٢ - هل لدى أعضاء مجلس إدارة مستشارون مخصصون فقط عي نفويم اساليب قياسي يحكي مشاركتهم ومشاورتهم حول موضوع سالب وطرق هدائي وردود لأفعال حولها؟ ☐
- ١٣ - هل يومت اهدافي الشخصية عن القيادة؟ ☐
- ١٤ - هل يعكس تنفيذ اعمالى اهدامى القبايدى؟ ☐

الشكل رقم (٧-٢) إعطاء الدرجات وتفسيرها:

صمّم الأرقام التي سجلتها في الرسم التالي و ٥ اقرر الأسئلة ١، ٣، ٥، ٧، ٩، ١١، ١٣ ثم صمّم الأسئلة ٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢، ١٤

فول مجموعة من الأعداد التي تمثل (١، ٣، ٥، ٧، ٩، ١١، ١٣) مضمّم مدى وصوح إمكانياتك ومز يال القيادة الحوهرية أما عجموعه الأعداء الأخرى التي تمثل (٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢، ١٤) فهي تقيم الى بي جد يمكنك تطبيق هذه المرات بقيادة الحوهرية الحالات التي نقل قنبها عن (٥) درجات هي محلات نمو وتعيى لك في طريقك لاكتشاف من انت، ومدى نعمل كقائد و حوهرنا يحدد من يكون نحن بالفعل وعندك بكتشفه وسعهم كيف بقود بخلاف منه ومن خلاله يكون قد بدأنا في بناء ثقة مع الأشخاص الذين يتبعوننا في العمل

الأسئلة

	١	٣	٥	٧	٩	١١	١٣	
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١	١	١	١	١	١	١	١	١
	٢	٤	٦	٨	١٠	١٢	١٤	

الأسئلة

سيرة المؤلف

ريشارد ليدر. هو مشارك في إنشاء مجموعة Inventure، وهي منظمة متخصصة في مساعدة الأفراد، ولقادة وفرق العمل ليكتشفوا قوة الهدف الخاص بهم ويصفه رائد في حفل تصميم العمل ووضع روية للحياة، أصبح ريتشارد مؤلفاً ومحاضراً ومديراً للقادة على مستوى العالم. كتب أنه مشهور 'يُضرب' ومعروف على أنه متحدث ومتخصص في مجال 'مهارات الحياة' الضرورية للقرن الواحد والعشرين.

ألف وشارك في تأليف أربعة كتب هي: 'للدعوى، ومهارات الحياة، وعدة ربط وتجهيز حقيبك وأمتعتك' وهو كتاب حقق أعلى رقم مبيعات على مستوى العالم ويشر في أربع عشر لغة. كذلك كتاب 'قوة الهدف' كما ساهم أيضاً في نشر كتاب 'مؤسسة سر دركر بعنوان قائد المستقبل'، وقد قدم إلى الجمهور بوساطة شخص هام من محله (فاسن كومسي) وهي أسرع مجلة تنمو في مجال قطع الأعمال التحريرية في الولايات المتحدة الأمريكية. وهو الآن كاتب عمود صحفي على شبكة 'المعلومات الدولية' في موقع نفس المجلة.

يحمل ريتشارد درجة الماجستير في مجال عم النفس الاستثنائي من جامعة (بورنر كولورادو) ولديه أيضاً شهادة استشارية وطبية لمستقبل لعمل لديه درجة لنيكالوريوس في عم النفس من كلية (عوستافوس أدلفوس) التي احارنه بكون شخصاً مميّزاً في الخدمات الإنسانية. نالت دراساته عرافاً من مؤسسة بوش، التي منحته لتكريم لخاص بالاستمرار والمتابعة الدراسية تحديد عمل لموظف بعد مضي نصف خدماته. أما زبائنه والمتعاملون معه فهم اسرعات الأمريكية الخمسمائة العشرة المعروفة باسم (فورشر- ٥٠٠) مثل (ثري إم، وموتور لا للاتصالات)، ونورث ويسرر ميوتشوال لايف، وأمريكان إكسبريس وشركة ساموزن.

يقود ريتشارد كل عام حملة مغامرة راجلة في سفاري نرانيا في شرق إفريقيا. وهو يعتقد بصدق أن كل واحد منا مولود لهدف، وهدفه هو تدريب الأفراد والقادة ليكتشفوا هذا لهدف.

الفصل الثامن عندما يكون القادة مدربين

جيمس كوزيز وباري بويسنر:

القيادة هي علاقة. وأحياناً تكون العلاقة من شخص إلى مجموعة من الأشخاص، وأحياناً أخرى تكون من طرف واحد إلى طرف آخر. وبعض النظر عما إذا كانت العلاقة هي من طرف واحد إلى طرف آخر أو إلى الأطراف، فالقيادة هي علاقة بين أطراف يطمحون إلى أن يقوبوا وأطراف أخرى تختار أن تتبع.

ويؤيد لحقائق هذه النظرية فعلى سبيل المثال، من خلال إخضاع بعض العوامل الهامة للاختبار لقياس النجاح لثلاث مصانف عليا في منصبه كبيرة وحدث حودى تلور وزملاؤها في مركز قيادة الإصاعية (سى سى إل) عامل النجاح الأول في القيادة هو حسن لعلاقة مع المرؤوسين (بيلور ١٩٩٨) والدروسات المبكرة التى أجريت عن طريق مركز القيادة الإيدعى بوضوح يؤكد ان من أهم وافوى الاسباب التى يعوق نجاح الرؤساء لستندس فى أعمالهم هو عدم حسنهم وعدم مدبرهم على فهم وجهات نظر الآخرين.

به شىء عرب ومنير للاهتمام ان يحدثه حتى فى هذا العالم الذى يغير فيه كل شىء. وبحصل على معلومات عنه من شبكة المعلومات الدولية من خلال جزء من مليون من الثانية إلا أنه ما زال ترى الشخصى للإنسان يمثل ويبقى هو اصل الحقائق فمن خلال مسح بحثى بعد عن طريق شبكة المعلومات الدولية تم طرح مجموعة سبطه على اعراء السفيين محطة فست كومبى فى عام (١٩٩٩) للاستيضاح منهم أى من العوامل الجوهرية الهامة سوف تؤثر فى نجاح العمل خلال سنوات الخمسة القادمة سواء كانت مهارات تتعلق باستخدام شبكة المعلومات الدولية أو أنها تتعلق بالمهارات الاجتماعية (٧٢) حثروا المهارات الاحصاعية مقارنة (٢٨) حثروا المهارات المتعلقة بالشبكة الدولية ورغم أن الناس يكملون ويحبون على استطلاع الرى هذا من خلال الحاسب لاسى وشبكة لمعلومات لتوليه، إلا أنهم حددوا أن لعامل المهم والحاسم ليس عامل التقنية ولا المواقع المخصصة على لشبكة وامم الذى يهم أكثر هو موقع الناس.

كما أجريت دراسة أخرى بوصلت إلى استنتاج نفسها ، وقد نفذت هذه الدراسة من قبل مجموعة المتحالفين العموميين وهي مجموعة عمل خيرية لا تهدف إلى تحقيق ربح من أعمالها وكان هدف لدراسة مخصصا وموجها إلى خلق قيادات شابة ممن يستطيعون ان يساندوا ويعملو على تقوية لجماعات لتي يعملون معها ومن أجلها بعض لنظر عن حجم ومصموم هذه الجماعات وأهدافها فقد طلب المتحالفون العموميون (١٩٩٨) معرفة اراء أفراد سقاوت اعمارهم من ثمانية عشر عاما إلى ثلاثين عاماً في موضوع القادة وكان من ضمن يود سئلة لدراسة سؤال متعلق بامر يا الجوهرية الهامة التي يجب ان يتحلى بها لى قائد ناجح فالإجابة لتي قدمت من جميع المشاركين الذين تقع أعمارهم بين الثامنة عشرة إلى الثلاثين كانت ان نرى الموقف والمسائل من وجهة نظر الطرف الآخر أما لعامل الثاني فقد كان الاندماج والعامل مع الآخرين بشكل فاعل واجمعوا الشبان والكدر عني أن النجاح في الفادة هو مداح في العمل ولإدارة، وبجاء في الحياة السابقة و لحالية، (القيادة) تسكل وظيفه كيف لمعمل وتضمن مع بعضنا لبعض

إننا ندرل عن طريق الصدس أن المدر عندما يكون مدرّب، فإن الثقة والاحترام في سعام التخصص مع الآخرين عوامل هامة لمعانة لنجاح عمله فممن مصوب منا ان نتعلم مهاراب ومعارف جديدة وسحل في معامراب اخرى، وبحرب سلوكيات اعمال لم نتعود عيها ثم نفسل بعض الاحيان - مثلاً مثل بقية لناس - قبل ان نحقق النجاح فممن لا نقوم بالتدريب لا إذ كنمكت لذيبة لثقة إن المدر هو من يقودنا ومن يرشدنا لذلك لا بد أن نلغي من عقولنا وبشكل نهائي صورة المدر صااحب لوجه القاسي والصارم الذي يرمي الكرسي امامه وبسصرف بعطرسه مساهية، ولذي يعطى الاوامر ويرفع صوته على المتلفين يمكن أن تصلح مثل هذه السلوكيات في مسرحيه حبيده تعرض على المسرح، ولكن من المؤكد ان هذا النوع من السلوك سوف يودي إلى إضعاف وإعاقه أداء العمل بشكل كبير للغاية.

إن نجاح القادة المعربين التي تتعامل مع (رجل لرجل) تعتمد على قدرة القائد على بناء علاقه حميمه ودائمه يمكن ان يرى من خلالها، المتدرب ان المدر هو شرب عمل ويعودح للأداء بقندي به بمعنى اخر، لا يمكن ان تأمر الآخرين لكي بنعدو عملاً معناً بأفضل ما لديهم من طرق، أو تأمرهم بان يحسنوا او يطوروا من ادانهم انطلاقاً من موقعه القيادي فقط أي ان الموقع القيادي وحده للمدير لا يؤهله ان يكون قائداً ناجحاً فأننت تستطيع

ن بحق ناسج غير عادية من خلال رويك للأشياء ومن خلال روحك الداخلية وعواطف وقلبك

نعم قلبك، وهذا يتب أن افضل القادة هم الاشخاص ذوو الاهتمام والعناية والحرص على مصالح الآخرين وقد اكتشفنا هذه الحقيقة عندما كنا نعمل كتبنا المعنوي ب (تحفيز وشجيع لقلب) عام ١٩٩٩ ويود تصيوق بعض الأفكار التي وردت في هذا الكتاب على دور القائد عندما يمارس مهنة امرب^(١) ويقدم هذا ثلاثة عوامل من اهم العوامل الجوهرية التي تبدو أنها تساهم ناشكر الأكثر في إقامة علاقة تدريسية باحة ونحافظ عليها (كوريز وبوسنر ١٩٩٩)

١ - صنع معيير واضحة

٢ - توقع الأفضل

٣ - قدم مثلاً نموذجياً للقيادة.

ضع معايير واضحة:

لقد شرح تومي كودياني مدير فرع شركة توشيبا في الولايات المتحدة هذا الموضوع عندما قال إن لدى الحاجة في جعل علاقتي مع زملائي علاقة شخصية. هنا لا اري فرقاً بين احياء العمية والحياة العادية اليومية للشخص فالنشجيع والاهتمام والرعاية وحث الآخرين تأتي من القلب فهو يأتي من القلب إلى القلب وليس من العقل إلى القلب هذا الشعور يجب أن يكون حقيقياً وغير زائف

ن كودياني هو واحد من الذين يحبون الناس فهو يحب ان يشتري لهم هدايا، وكذلك يحب ان يدعهم ليوفقوه في رحلاته البحرية، كما يحب أيضاً ان يصبح لهم، ولدى كودياني أحد عشر شخص من الأقارب و داعم، سافر بهم جميعاً إلى إيطاليا وعندما تسأل أي فرد من الذين يعملون معه سيجد أن إجاباتهم بدون سكتة تؤكد أنهم يودون أن يكونوا معه ويقربه بشكل دائم فهو يجعلهم يشعرون دائماً بالبهجة والسعادة

١ - جزء من هذا الفصل مقتبس من كتاب صغير وشجيع لقلب منسب للقائد لسفر على الآخرين وكامتهم من تأليف (جيمس كوريز وب. بي. بوسنر) دار غرابيسكو - جولي - مارس ١٩٩٩ حقوق صنع محفوظة لجميع حقوق وماري بوسنر

ولكن يجب ألا ننسى أيضاً أن حب كوردياني للناس والمواطنين سوف يسيء التعبير
لتي نحدث عنها. فالقدرة لقدوة والتموذية من وجهة نظره هي التي يسم بالرفق
واللين والمحبة ولكنها في نفس الوقت قيادة مثيرة وذات حب ورعاية وعناية وقيادة واعية.
يقول كوردياني في هذا الموضوع إنني دائماً أغير المدرسين في مجموعتي إنه يجب عليهم
أولاً أن يديروا ويحكموا السبصر على اسرماج المدرسين، ثم بعد ذلك يكونون حُرراً
ليعبروا فكوردياني يعتقد أنه عندما يكون لدى المدرس/ القائد رؤية واضحة عن لوجهات
والأهداف التي سوف يحررها العاملون، فإن ذلك يشكل جزءاً مهماً من الاعمال.
والاهتمام بهم.

إن أول شرط مبدئي لحث وتشجيع مواهبنا هو أن نضع معيار واضح للعمل
وعنى ذلك المعايير المتعلقة بالأهداف والقيم لأنها جميعاً تكون ما هو متوقع منا من قبل
الغير. فالفهم بحد ذاته الجواب المطلق سهل وثبات المبادئ السامية التي تؤهلنا ونجعلنا
نستمر في حمل كل ما يواجهه في الحياة من مصاعب ومشق ومغربات دور، من يصعب
و يتحدى عن هذه المبادئ ما الأهداف فهي من الأمور المتعققة بالطموحات والتطلعات
لعمله القصيرة المدى التي ترونها بالقياس أو العداد، الذي يحسب نسبته وحجم التطورات
والإنجازات التي حققها أثناء تأدية أعمالنا.

إن الناس لا يضعون قلوبهم وعواطفهم ووجدانهم في موضع وحالات لا يؤمنون به
فنحن لا نعلم الأشياء الكبيرة والساقفة والكنيسة التي لا تتناسب مع دوائنا ومع
سحبنا. فهي نشأه ارتداء روح من لجوارب الصيفة حذاء فهي لن تكون مريحة
سبدو حمقى، وشعر بالحجل والارباك أمام الناس بسببها، ولن يتمكن من التحرك
بشكل سهل وميسر نحن نعلم من خلال البحوث التي قمنا بها منذ عام ١٩٧٧ أن القيم
هي التي توحد الفرق في جمع الناس، ليس تنتهج سلوكاً معيناً وحسب داخل المنظمة، وبسبب
طبيعة شعورهم بجد أنفسهم ونجد زملائهم وقادتهم. ولكن عندما نطرح السؤال المعلق
بالقيم المشتركة - وهي القيم التي تدور الانسجام والاندماج بين القيم الشخصية لفرد
وقيم المنظمة - نجد شيئاً يدعو للغضب والاشمئزاز (بوسنر وسشميدت ١٩٩٣) فقد
حدثت من وضوح لقيم الشخصية هي التي تحدث الفرق على المستوى الشخصي لنتنمي
إلى أعمال المنظمة

إن العلاقة النموذجية بين المدرسين والفئة هي التي نؤكد أن للعمل هدفاً محدداً
معنى لا أن يكون عملاً دون هدف وبسر متضبط بلا معنى. إن وضع الأهداف يؤكد

وجود الشخص. وسواءً دركنا هذه الأهداف أم لم ندركها، فهي تعطي مؤشرات ودلالات على ما يفكر به ليس تجاه أنفسهم وكما قال الروميسور مهالي ريك سيمبلي من جامعة شيكاغو عام (١٩٩٧) إن الأهداف التي تسعى لتحقيقها هي التي تحدد طريقة الشيء الذي سيكون عليه هدف محدد ومسقة معاً، من الصعب إنشاء وتطوير شيء متلاحم إن الأهداف شخصيه هي التي تؤكد وتحدد احترام الذات

إن ليس بحاجة إلى معرفة ما إذا كانوا يحققون إنجازات وتطورات أثبتت تدبيرة أعمالهم أم أنهم يقصرون وقتاً صانع فقط دون فائدة، فالأهداف تخدم أداء الوظيفية، ولكن الأهداف وحدها ليست كافية فليس كافياً أن تعرف ماذا تريد ثم تعتقد أنها وصلت إلى القمة فحين تريد أيضاً أن تعرف ما إذا كان ما رلبا يصعد إلى القمة أم أنه سيقط ويتحدر إلى الهوية، وسلك فإن العلاقة بين لفاده والمربين لابد لها أيضاً أن نعلم ضرورة أفعال معومات سادة ودقيقة في الوقت المناسب، فالتشجيع والمساعدة والرعاية للموظف يمكن أن تعتبر نوع من أنواع المعلومات والنسوكيات السادة التي يحتج إليها الموصف فهي تعتبر معومات حساسة يفقدنا أثناء تحقيق فعدماً في أعمالنا وآسا هي الطريق الصحيح لإنجاز أهدافنا ونعمل على مستوى المعايير التي وضعناها لأعمالنا

إن لحانب المصيء والرائع للرعاية والمساعدة، إنها تعتبر بشكل موضوعي أكثر من اصبغ الأخرى لخاصة مردود الأفعال فالتشجيع يتطلب منا أن نكون قريبين من الموظفين والعاملين بنوضح لهم أننا نهتم بهم، ونؤكد ونبين لهم ساداً بالفعل بحسرمهم فعندما يكون القادة واصحين في أهدافهم ويقدمون ردود فعل ومعومات للعاملين بشكل مستمر عن هذه الأهداف، فهم وفق هذه الأساليب يحثون الموظفين على لبحث عفا في داخل نفوسهم من مواهب ليتمكنوا من أداء أعمالهم بأفضل ما لديهم من طرق ممكنة

توقع الأفضل،

إن القادة اسحبس لديهم توقعات وأمل في أنفسهم وفي أساعهم هذه التوقعات ليست أمور شكلية وهامشية صغيرة ستخدمها لفائد لساعف هي أن يستمر في نظرب الايجابية تجاه الأشياء، أو أن مرفع من معوماته ونفسياته وإنما هي إنجاز القائد بقدراتنا وإمكاناتنا، وبنا يمكن أن نحجز عمالا أكثر مما نحره في الوقت الحاضر

فالتوقعات التي لدى إلقاءه اساححين تقدم لنا إطار العمل الذي يتناسب مع وصعهم وإمكانياتهم، إن توقعاتنا ابعاله وتوقعاتنا المنخفضة تؤثر على مستوى أداءه وتتاحية العاملين فالتوقعات العالية فقط هي التي تؤثر بشكل إيجابي على اعميهم وفي شعورهم وفي أنفسهم والتوقعات العالية وحدها تستطيع أن تحسن من الأداء.

تقدم لى ناسى تقول المديرية التنفيذية لجموعه سونى فيل للخدمات الإنسانية - أو (إس سى إس) فى كاليقوريب مثلاً نموذجياً لهذا الموضوع فى الواقع العملى - هي تؤمن بشكل قوى بامكانياتها الذاتية وبإمكانيات أى فرد من الموظفين المتطوعين فى مجموعة (إس سى إس) فعندما بشرت السيدة بيقول عملها لأول مرة فى المجموعة فى عام ١٩٩١، كان المتطوعون فى عمل هذه المجموعة من وجهة نظرها بساء معاملهم ولم تحسن استغلال و استثمار خدماتهم الإنسانية المحانة التي يقدمونها - معظم أعضاء - محسن الإارة والموظفين لرسمين فى هذه المجموعة التي يقدم خدمات إنسانية للأسر الفقيرة والحاجة كانوا يسعون ويعتقدون ان المتطوعين ليس لديهم المهارات اللازمة ليتفاعلوا ويتعاملوا بشكل قاصر مع الزبائن وامانحين للترعات لهذه النعمة الخيرية وكذلك لم يكن لديهم المهارات الكافية لإجراء الاتصالات اللازمة مع الشركات والمنظمات الكبرى ولكن سيدة بيقول تنفى هذه التهمة عن المتطوعين فى الوقت الحاضر صار لدى مجموعة (إس سى إس) أعداد كبيرة من المتطوعين الذين يودون اعمالاً كان يودها سابقا الموظفون الرسميون فى هذه المنظمة - فى الواقع أصبح هبال أكثر من سبعمئة موظف متطوع يديرون مكتب الاسعجال للمجموعة ولوكالاتها الثلاثة المتخصصة فى اعداء ومركز الجماعة المسيحية ووكالة عمليات الحاسب الالى وبل للغة الطوعى، كلها تحت إشراف المتطوعين، معظم الفداء المتطوعين يندور أعمارهم الخامسة والستين سنة، وارتفعت معدلات ساعات العمل التطوعية من ستة الاف ساعة إلى عشرين ألف ساعة فى السنة، وهو أمر أدى إلى خفض ساعات عمل الموظفين الرسميين من اثني عشرة ساعة إلى ثمانى ساعات بشرط ان ينجح هؤلاء الموظفون خلالها ما كانوا ينتجون خلال اثنتي عشرة ساعة الرسمية السابقة.

وهذا ليس كل ما حدث، فمجموعه (إس سى إس) اصبحت المجموعة الأولى فى الولايات المتحدة التي تساعد الناس فى حالات الطوارئ ولم تمنع أو يحرم أحد عملاءها من المساعدات بسبب عدم توفر الموارد لديها - فعنده السيدة بيقول لى (إس سى إس) جعلت المجموعة تزيد من مواردها المخصصة لبرامج المساعدات الموجهة والمحخصة

لحالات الطوري، وبالتحديد للعائلات نوى ادخول المنخفضة خلال مرحلة الكساد لاقتصادى وهي الفترة لتي حففت الكثر من وكالات الإعانة الاسانة فى الولايات المتحدة مساعداتها، إنسانية قبل ست سنوات وزعت (إس سى إس) (٣٤ ٠٠٠ دولار) لتمنع ملاك لعقر من إجبر العائلات الفقيرة على إخلاء مساكنهم، ومنعت قصب بعض الخدمات لضروريه عنهم مثل الكهرباء و الماء والهاتف، ودفعت بهم تكلفة خدمات اعلاج الطبي، واشترت لهم لأوية فى اعوام الماضى وزعت (إس سى إس) على الفقراء (٢٤ ٠٠٠ دولار) لأغراض إنسانية بحثة وقبل ست سنوات كنست (إس سى إس) نرود تمنى اسر فى لشهر بالغدء، أما الان فهى تقدم المساعدة لأكثر من (٥٢٥) أسرة وكمية المساعدات اللى تقدمها فى الوقت الحاضر بأسر ردت بشكل كبير، وتومت محتويات سلة لعذاء النى تقدمها لهم كان القاده لسابقون والموظفون الرسميون للمجموعة سبهم بصورت محددة ومحسومة خاصة عن المطوعين، فكداو يعدفون أن استطوعين لن يكون ادبهم لحماس والحوافز الكافية ولا المهارات ولا الخبرات الضرورية لأداء المسؤوليات اللى تكلفهم بها المجموعة، والسبب فى نظرهى يعود (فقط لكونهم متطوعين وليسو موظفين بأجر محدد وننتجه لذلك فى المتصوعين هم عبارة عن مجموعة من لعاملين المكلفين بأعمال معينه تتطلب منهم بذل الحد الأدنى من جهودهم، وعيه فقد كلفنهم المجموعة بحد ادنى من المسؤوليات فالفكرة الأساسية فى هذه الحالة ادبهم لم يمحو لفرصة الكافية سيفجرو طاقاتهم ويثبنوا ويبرهنوا على إمكاناتهم وقدراتهم اللى تتجاوز الحدود الدما للمهام والمسؤوليات اللى محنت لهم، فهذا الإيمان بإمكاناتهم النفسية والروحية والعقلية جعلهم يسجون بشكل اعلى ويعقد السيدة يقول ان شجيع الاخرين وحفرهم إلى العمل بمكر يحقق النعوى فقد وصعت المطوعين فى مواقع المسؤولية فى المجموعة، ومنحهم البرامج التدريبية اللى كانوا بحاجة إليها بناء على طلبهم، وحفرتهم ان بدمو افضل ما عندهم لأداء أعمالهم، وفعلو ذت بالفعل

وعندما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل وتطوير نظام الحاسب الالى لمجموعة (إس سى إس) اعتقد البعض أن المجموعة ليس لديها المال الكافى لشراء وإدخال هذا النظام اجدد وبدرىب لعاملين عليه، ولكن السيدة نيعو كان لها رؤية مختلفة فقد كست تعتقد أن إدخال نظام جديد لا شكل عائقاً إنما يشكر حافراً وفرصة لتحسين العمل ومرة اخرى لحث إلى المطوعين وكلفت بهذا العمل بنها البالغ من لعمر خمسة عشر عاماً وهو صبى برع فى الحاسب الالى، وأحد هذا المشروع باعتماده مجدداً حقيقياً لينت

جدارته وكفاحه ولأجل هذا المشروع الذي طلق عليه «السر الحارس» / لمستكشف عد
دليل عمل يتكون من واحد وأربعين صفحة، ثم درب عليه عشرة أفراد من اصدقائه الذين
دربوا بدورهم لعاملين في مجموعه (إس سي إس) على كيفية عمل هذا النظام لخدمة
الحاسب لاسي وكل مدرب تولي تدريب عضو واحد في المجموعة و شخص من
المتطوعين وتكفل بمسئولته ومساعدته حتى يتعلم هذا النظام

فالسؤال اسى يطرح نفسه هنا هو ما هو الحافز الذي حرك للمتطوعين وجعلهم يعملون
ويبتحنون بشكر أفضل ما قد تغيرت لصورته العامة لمجموعة (إس سي إس) شكر حنري
تحت دارة «سيدة تقول» ان العامل الهم في هذا التغيير يعود الى توقعات العدية
من المتطوعين وثقتهم بهم هذه التوقعات اضاف حياة جديدة وحيوية الى واقع لاس
الذين يعملون معها وألهمتهم النجاح وتنتهت به لهم

وهذه التجربة لتي اثبتت مدى أهمية الإيمان بقدرات ومكاتب الآخرين يمكن ان
تثبت نجاحها في أمكنة وحالات حرة عبر محال عمل للمنظمات وديت مبال حتى على
مالك همة لنا رجب عمل من ولاية إيد هو اسمه دون سبب هذا الشخص معق القيمين
و«سبطاع» ن يسلمو قمة حبال إم بي ريبير البالغة (٤١٠ ١٤) أقدام برحل واحده
وعكازين

ثناء لحرء الصعب من التسلق، واجه السيد بييت وفريقه منطقة جبلية وعرة، ولكي
يعبروا هذه ابوصله الصعبة من الحليد ويتسلقوها، وضعوا قضباناً وكُلاً مسماريه على
حديتهم حتى لا يتحركوا ويثقلوا وبثبتوا حدا هم في لصيد سنكل اعرق واهوى لكي
يصمدوا، وبواربوا وبكسبو القود ولا سفضوا، ولكن بسبت بعثر أثناء التسلق وقرر أن
الطريقة الوحيدة للتسلق هو تحدي الجليد ومواجهته وجذب يده بقوة إلى الاعلى بقر م
سستطيع وتمكن من الصعود، ولكنه سقط ومرجع إلى الخلف مرة أخرى فقد حاول وكرر
لمحاولة مرة أخرى لتسلق هذا الحبل الجليدي ولم يتمكن بسبب تعثره المتكرر

وفي محاولة أخرى للتسلق، كانت بيته الصبية كاشي نرقه ونرصد وسبهد ما كان
يحدث لوالده وبييت كان قائد فريق التسلق يضع فتحات في حبل الطليد حتى يستطيع
السب بسبب تثبت اقد مه ومن ثم لوثوب بقوة لاحتدز المناطق الوعرة، كنت استه كشي
شجده ويقف إلى حابه طوال مرحلة لتسلق الصعبة لبي، ستمرب اربع ساعات وعندما
كان يد ول اختيار هذه المرحلة الصعبة كانت استه تصرخ بقوة وتقول بإمكانك ان تفعل
ذلك ب أدبي، نف، حسن في ادبنا، بإمكانك ان تفعلها يا والدي وفعل

وبعد أن أخبرنا سبب قصصه، أضاف قائلا لم يكن أمي أي سبيل و حار أشد
سماع صوت ابني إلا أن اكتم مهمتي واحترار هذه المرحلة الصعبة من التسوق هل تود
تعرف معنى لقيادة إن ما قامت به هذه الفتاة الصغيرة هي لقيادة فالعناية كشي
كانت يوم بمكنات والدها وبقوة تأثير لعاطفها ومفردتها لشخصية فيه وبأن هذه
المفردات سوف تؤثر في أعماق وفي وجدان والدها وبقوى من إصراره والتمانه هي اختيار
الحزب الصعب.

وهذا ليس بغريب، على أية حال، عندما يخبرنا الناس عن لقادة الذين عملوا لكثير من التعبير في حياتهم إنهم يحبرونا أيضاً وشكل متكرر عن الناس أسير أمموا يموهينهم وقدراتهم الخاصة وشجعوهم وحثوهم على الإيمان بأنفسهم واجتدير حذر لملك الذي قد ستأبهم ويعوق إبدعهم. لذلك ولعرض اسعرف على مكاس القوى العظيمة الدينهم، فهم يتحدثون عن القادة الذين يعاملونهم بسلب وطرق بدعم وتنتب الثقة بالنفس وتجعلهم يؤمنون بأنهم أن سحرنا عبلا اقص وأعظم من تلك الاعمال التي كانوا يعتقدون في السابق أن ليس مغرورهم انحرها إن الأفكار والمعتقدات التي نؤمن بها غير محسوسة ولا ملموسة فلا يمكن وزنها وقياسها مثل المواد الخام والسلع تامة الصنع ولكن بعض النظر عما إذا كانت هذه الأفكار يمكن روينها وقياسها، فإن لها تأثيرا هائلا في الناس الذين يعملون معها فالقائد اسموذحي والقوده يعرف هد جيدا ويعرف كيف يعرض هم عقول العاملين هذا لإحساس وهذه الثقة وحبهم على مرير من الاداء.

قدم مثلاً نموذجاً للقادة،

وحسب ريموند كرسنتي تونغ ومرفعه، التطويري في شركة توم بنتر في بحثهم المتعلق بوظيفته القائد كمدرّب ان العامل الأكثر تأثيراً وفعالية في التدريب هو الاستثمار في العلاقات فهي تعود مرة أخرى ويقول إن لقيادة هي العلاقة فمن خلال البحث الذي قاموا به في هذا الموضوع، وجدوا ان أكثر اجواب التي يتم لتركيز عليها لتحقيق النجاح هي ان تتجسد لدى الاساس سمات شخصية وقدم عمل عجب بها*

الحضور عن جرمه من معتوب عن هذا سجداً في القاء في دربين نصر بسمه رؤي كزوس لاند في شرقي موم بندي

Runecross and al. [tampabay.com](mailto:runecross@tampabay.com) على البريد الإلكتروني 888-888-8888

نحن نعلم بشكل مستمر ومتكرر الدرس الذى يقول إن موضوع القيادة متعلق بالمصداقية فمن خلال بحوثنا المستمرة هي الصفات النبيلة التي يبحث عنها الناس ويرغبون أن يرونها في قاداتهم، وحسباً بشكل متكرر أن الدرس مكرر على عامل المصداقية في القيد أكثر من أى شيء آخر (كوزير وبوسنر، ١٩٩٣ - ١٩٩٥) فالمصداقية هي أساس القيادة.

إن الناس يريدون أن يصدقوا قاداتهم فهم يريدون أن تكون سلوكيات القائد يمكن الثقة به والاعتماد عليها وأن أعمالهم (القادة) يتوافق مع قولهم وقد كنت تمنع جميع البحوث التي أجريتها خلال الفترات لطوبه انصاهي تحبنا بقول إن تطابق أفعال القائد مع أفعاله هي القانون الأول في القيادة فإد كنت لا تؤمن بالرسول، فلن تؤمن برسائله

إن مصداقية القيادة الشخصية تحدث تغييراً هائلاً في دُننا وهي تمنحنا والترامنا بأهداف المنظمة (أوريللي، ١٩٨٤) فالمصداقية تعمل على إحداث التغيير هناك العديد من قيم العمل التي نعتمد عليها مثل الاخلاص للعمى والالتزام به وبدن مزيد من الطهه والهد والانتاجية

ولكن ما هي المصداقية عى وجه الحديد؟ ماذا تعنى على وجه ادقة سلوكياً؟ كيف نعرف عليها ويتأكد منها عندما نراها؟ عندما يسأل الناس هذه الأسئلة، تكون إجاباتهم دائماً إن لفادة يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه (كوزير وبوسنر، ١٩٩٣).

وعندما يريد الناس تحديد ما إذا كان القائد ذا مصداقية أم لا، فإنهم أولاً يستمعون لأقوله ثم يراقبون أعماله يستمعون إلى حديثه ثم ينابعون سلوكه العملى، ثم يفيسون مدى التطابق بينهما ولحكم على مصداقية هذا القائد أو ذال يعتمد على مدى سخام وتمثل أقوله مع أفعاله فإذا لم يلاحظ الناس تطابقاً واسحاماً بين قول وفعل القائد، يستتجرون فى أفضل الأحوال أنه إنسان غير جاد عملياً، وفى أسوأ الأحوال إنه إنسان متناقض

إن المرؤوسين يومية بالوثاق و لحقاس والإنباتات التي تؤكد مصداقية قائدهم، وهذه الطره بقودبا إلى الإيمان بوصفة القيدة النموذجية الواضحة التي تقول نَفذ ما تقول إنك سافعله.

ومرة أخرى، عندما يجد ثقافة عمل مبنية على قيم سوية قوية، بعض النظر عما إذا كانت هذه القيم عن لرايا والخصائص الشخصية البيلة أو الإبداع أو الابتكار أو خدمات العملاء أو الأفراد والتميز في تصميم المنتج أو، حرم الآخرين أو حتى لمجرد المبة والرفه، سجد أمثلة غير مناهة لفده يلزمون شخصياً ويستون هذه المدي

إن المساركة الشخصية من الفائد بهذه القيم هي التي تقدم لنا النموذج الصحيح لقيادة تيري سارهاث مديرة خدمات العملاء في قسم ابلويد بيو سيستم في شركه بيركر - إليمر تدرك مدى اهمية ذلك حتى في لواقف والحالات التي تكون فيها المكافآت شيئاً محسوساً ومتوافراً للمعلمين فقد كانت سارهاث تبحث عن أساليب عمل جديدة لتفعيل عميات الاتصال مع الموظفين في الشركة التي تعمل بها، ولحسن الحظ أن توجهها هذا في أن تكون قريبة جداً من الموظفين من مع التوزيع السنوي لبعض عائدات وحيارات اسهم لشركه على الموظفين وكما هو متبع في الشركات المتخصصة لكبرى كان الموظفون في شركة أيلويد بيو سيستم يحصلون على عائدات وخيارات الاسهم إذا كانوا قد حققوا إنجازاً مميّراً خلال السنة الماضية، ولأن شركة أيلويد بيو سيستم كانت تحقق نسبة من النمو تبلغ عشرين بالمائة خلال اسنوات الماضية، فقد أصبح هذا النمو حدثاً مستمراً

وفي خلال السنوات الماضية، كانت سارهاث تقسم عائدات الاسهم من رتبها المباشر ثم تسلّم هذه العائدات إلى المديرين الذين ترأسهم ثم تطلب منهم أن يفعلوا نفس الخطوة مع مرؤوسيههم في عام ١٩٨٨ قررت سارهاث أن تنتهج اسلوباً مختلفاً أرادت أن تشكر الموظفين على إنجازاتهم الكبيرة بشكل مباشر، ولذلك طلبت من المشرفين الذين ترأسهم بشكل مباشر أن يحددوا لها حتمعاً مع كل الموظفين المتوقع لهم أن يتسلموا عائدات وخيارات لأسهم لهذا العام وقد اعتقد المشرفون أن هذه الفكرة رائعه جداً تقول سارهاث بهذا الخصوص لقد شكرتهم شخصياً على إنجازاتهم واعملهم التي قاموا بها. لقد اندهش وفوجي الموظفون بهذه الخطوة فكابوا في حاله ستغرب من كعبه الحصول على الوقت الكافي للاحتماع بكل واحد منهم شخصياً وبشكل منفرد رغم جدول العمل، حدثت الأعمال اليومية، كيف تحدث وقتاً، تناول مع كل منهم فحماً من لقهوة وأناقش معهم إنجازاتهم وقد أبلغتني إحدى المشرفات التي أرأسها أن إحدى موظفاتنا تقول إنها تقدر وتمنّى هذا الوقت الذي قضته المديرة معها وتعتبره أكثر اهمية وقيمة من عائدات ومكافآت الأسهم المادية وكما توصنا إليه في أغلب بحوثنا، إن تخصيص القائد جزءاً

من وقته بـاجتماع بمرؤوسيه شخصبً والاستماع لار بهم ومناقشتهم فى مسائل أعمالهم بشكل مباشر له التأثير الأكبر فيهم.

وقد خبرتنا سارهاث أن لاشياء لصغيرة يمكن أن تحدث اشياء كبيرة وهذا هو المطلوب لا تحتاج إلى خطة عظيمة لتجبر من نفسك قانءً نموذجياً محبواً يقتدى به الآخرون ينجزو أعمالهم بأفضل م لديهم من صرق. فالامر لا يحتاج إلى ميزانية ضخمة. ولا يحتاج إلى علماء نفس متخصصين ولا إثن من الرئيس العام. فالعمل، الهام والحاسم بشكل اكبر فى مثل هذه الأمثلة والحالات هو أن يبدأ لقادة بالمبادرة بنفسهم فهذا السلوك يتخذ الأولوية دائماً.

الرعاية والاهتمام:

خلال رحلتك لطويلة لتطوير نفسك ومهاراتك الدتة لتصبح قانءً / مدرباً بمودحاً، هنال حقيقة واحدة لابد ان نعترف بها وتواجهها تتعب بسؤال التالى ما هو فعلاً مقدار لمحبة والعطف والاهتمام الذى تحمله للناس الذين تقودهم؟

إن إحساسنا الداخلى بقول إنك تهتم كثيراً بهم - وكان من المحتمل ألا تعرف هذا لكتاب، وهذا الفصل بالتحديد لو لم يكن لديك برعة والاهتمام بالآخرين - ولكن هذا لسؤال يحب أن يوجه وبواحه إجابته بشكل يومي - لأنه عندما تهتم من أعماق وحدت ب ومشاعر بحقوق وكرامه لآخرين، فإن الادوب والاسباب التى عرضناها وشرحناها هنا سوف تصرح نفسها تلقائياً لتكون تعبيراً صادقا ومؤثراً قويا فى شعورك واحترامك واهتمامك بالآخرين. وعندما تهتم بالآخرين بشكل قَل سوف يفسر سلوكك على أنه محرو وسيلة أو ألوية مؤقتة لتحقيق هدف معين وسوف يقيم الناس على انك شخص بحال ومحتال.

إن أقدم للملاحظات على لسول الإنسانى هى لى بعكس سلوك الآخرين علينا فعلى سبيل لمثال إذا كنا نعيش ونعامل بشكل مستمر مع شخص حزين فيمكن أن نكتسب منه هذه لعادة وحتى لو تكون فى مكان ملى بالحيوية ونشاط سوف نحد أن هذا النشاط والصاقة والحيوية بدا تتسرب إلى لخارج عند حضور ووجود الشعور العاطفى لاسببى والآن ضع نفسك فى موقع شخص يتلقى لتدريب تصور لك تمضى طوال الوقت مع قائد متسانم سلى، نها ستكون أوقاتاً محبطة ومشغله وكنيه

ولكن بالمقابل ماذا سيحدث لو كنت موحوداً ومتعاشباً مع أشخاص مليئين بالحياة والحماس والشفقة والدعم والمساعدة والتقدير، سوف نجد نفسك قد ارتقيت إلى مستواهم في التفكير وفي الشعور، أليس كذلك؟ إن الدرس بحكم فطرتهم يرغبون ويفصلون أن يعيشوا مع أشخاص متفهمين وبجائبين، وبهذه المناسبة، اود الإشارة إلى أن الناجحين قد وجدوا أنصاً، الأشخاص الإيجابيين أصحاب الآمال ولطالع لمناقلة يحققون إنجازات و نجاحات هي حبيبهم الخاصة، ويشعرون بهم على مستوى لشخصي والعمل أكثر نجاحاً من نظرائهم المتشائمين

وبصفتك القائد/ قائدة الذي تضع نظام العمل واسويه وتحدد سلوكه تذكر ان الموضوع الأكثر أهمية في هذا الفصل هو جودة ونوعية المحتوى الإيجابي لعلاقاتك مع مرؤوسين. وعندما نتحدث عن ادوارك ومهامك كقائد مدرب، نؤكد من ان المواهب هي منطمتك سوف تنمو وتكر ونزدهر فقط عندما تضع مجموعة من المعايير الواضحة المتقدمة لأداء العمل، وتنتشر بين العاملين عقائد إيجابية وساحرة وقوية ان هذه المعايير يمكن إنجازها، ثم نرهم من خلال امثال أنك أول من يطلق فعلياً جميع أقوالك وفكارك البصرية إيسى أنهم واعى بكم. إيسى أنهم بمسئولكم، أنهم بتطوركم وبفهمكم وبمركم في العمل فانا هما من احل ان وفريسة لعمركم على لتقدم والازدهار. وتؤكد ان الموظفين والمرووسين ليسوا فقط وحدهم الذين سيحققون سعادة غامرة من هذا الحو الودي، وإنما أنت ستحقق ذلك أيضاً،

سير المؤلفين:

جيمس كوزين: هو الرئيس الفخري لشركة يوم بير، وهي شركة بعدم خدمات متخصصة في تدريب وتطوير القادة على اختلاف مستوياتهم وهو عميد وسيد في القيادة في كلية لنفى للأعمال في جامعة سانت كلارا، ومدير تنفيذي في مركزها للإبداع

في شهر سبتمبر عام ١٩٩٣، اعتبره حريدة الـول سنريت واحدا من افضل ثنى عشر شخصاً ممن يقدمون تعليمات تنفيذية غير جامعي لبعض شركات لولايات المتحدة الأمريكية. وهو كذلك يلقى محاضرات عامة ويتحدث في مؤتمرات و لقاءات علمية متخصصة، وشارب الاخرين في ان به واطروحاته حول تطبيقات وعمل لقيادة، التي تساهم في ارفع من أداء الافراد والمنظمات. تزود محاضرات جيمس الناس بالادوات

والوسائل والحوافز العادية العملية لى يمكن أن تطعوها فى مجالات أعمالهم وفى منازلهم وفى جميع النشاطات مع الجماعات التى يتعاملون معها بغض لنصر عن أشكالها وأهد هه لعد بوى تنفيذ برامج لتطوير العادة فى مثاب المظطب مثل شركة إى تى اند تى للاتصالات، وارثر اندرسون للاستشارات والحسة، وصن ميكروسيستم ومجموعة (YMCA)

بارى بوسفر:

هو عميد كلية الأعمال فى جامعة سانت كلارا، وأستاذ فى لقيده عمل سابقاً عصباً إدارياً مشاركاً فى مركز التصوير التنفيذي وكذت عمن عميد ومسؤولاً لبرنامج لاجيستير لإداره الأعمال (إم بى إيه)، وكذلك لبرنامج الكالوريوس حصل على حابره اعميد لخدماته التالية التى يصبو عليها (جائزة الرئيس للاستاذة المتميزين) كم حصل أيضاً على العديد من الجوائز ولتكريمات لقاء أعماله فى مجال لندرس والقيادة بعسر بوسفر محاضراً فى اللقاءات ومؤتمرات العامة ودير الكثر من اللقاءات لعلميه المتخصصة وقد عمل مع العديد من الشركات والمنظمات العملاقة فى الولايات المتحدة مثل شركة ميرل لألوية وشركة هيواد كارد للحاسبات الآلة (إتش بى) وشركة كبرر بيرماسى للعنانه لصحية.

اشترل كل من جيم ودرى فى تأليف كتاب بعنوان (تحديات القيادة) كيف تتحز الأعمال غير لعادة فى المصمات طبع هذا كتاب طبعه الثانية عام (١٩٩٥) ويغ عدد النسخ المصبوعة أكثر من مليون نسخة وترجم هذا الكتاب إلى إحدى عشرة لغة حول العالم ومع احترامه من قبل مؤسسات ومصنوعات علمية مثل نادى مكملان للكتاب لتفهيذى وفورشن بوك كلوب حصص أيضاً عام ١٩٨٩ على حذرة جيمس هميلتون (كتاب إداره المستشفيات) وحصل كذلك عام ١٩٩٥ ١٩٩٦ على جائزة كرينيث نشويس الف جيم وبارى كتاباً بعنوان (المصداقية) كيف يمكن للعادة أن تنصفوها أو أن يحسروها لدا الناس بفصلوبها ويصوبوها، وقد صنف هذا الكتاب من قبل مجلة "ندستري" ولك عى انه واحد من أفضل عشره كتب فى الإدارة فى عام (١٩٩٢) وأحر كتاب لهما يحمل عنوان (تحفير القلب وتحديات مخطط القيادة) وصدر هذا الكتاب فى يد به عام ١٩٩٩ .

الفصل التاسع

تكوين فرق عمل دون إهدار الوقت

مارشال غولد سميث وروارد مورغان:

إن فرق العمل أصبحت في الوقت الحاضر أكثر شيوعاً وأكثر أهمية في الوقت الذي تنقرض فيه بشكل كبير مدرسة التقليد لهرمية القيادة، بدأ التركيز في الوقت الحاضر على بناء شبكة من العلاقات لفرق العمل القيادية حيث ظهر العديد من هذه الفرق وأصبح واقعاً ملموساً في مكان العمل. ووجد لقادة أنفسهم أنهم أعضاء في جميع أنواع فرق العمل بما في ذلك فرق أخلاقية وفرق دسنة مسيئة وفرق مداحه الوظائف وإهمام وفرق عملة تعليمية.

يواجه كثير من قادة اليوم معضلة كبيرة بسبب الحجة المزيدة لبناء فرق عمل فعلة للقيادة فالوقت المتاح لهم لبناء فرق العمل يقل بشكل ملحوظ ولم يعد كافي التحدي السدس الذي يواجهه لقيادة في هذا الوقت هو أهمية وضرورة تكوين فرق عمل في بيئة عمل سريعة التغير وفي ظل موارد محدودة. إن إعادة هندسة إجراءات العمل لجعلها انسيابية وإنسانيته بشكل أكثر، يضاف إلى ذلك الزيادة في طلب على الخدمات التي تقدمها لخدمات خلقت ظروف عمل جديدة جعلت معظم القادة يشعرون أنهم مطالبون بإبحار مزيد من الأعمال بأقل عدد من الموظفين الذين يساعدونهم لإنجاز هذه الأعمال.

وضحت البحوث التي شترك فيها آلاف الأشخاص مدى أهمية ردود الأفعال والمعلومات والمتابعة، ومدى قدرة هذه العوامل على التأثير في فعالية القيادة وخدمات العملاء (هيسيلبير، غولاسميث وبكهارد، ١٩٩٦) هناك نموذج متماثل ومتوارٍ لبناء فرق العمل تم توضيحه في هذا جزء هدفه مساعدة القادة في بناء فرق عمل دون تأخير ورغم أن النموذج الذي نحن بصدد توضيحه يبدو بسيطاً، إلا أنه لن يكون سهلاً فهو يتطلب من أعضاء الفريق أن يتواضع لديهم لنجاحه والجرأة لبحثوا وبطلوا معلومات وملاحظات لهذا النموذج ويقدموا له ملاحظات بشكل دوري وبأسلوب منتهي متخصص لعرض تطوير إستراتيجية تغيير سلوك وأساليب العمل ومناقشة تنفيذ إستراتيجية العمل والالتزام بها.

ولاجل سعيه إجراءات وخطوات بناء فرق العمل اسي سوف يشير إليها في هذا الفصل. عني لفيد (او المذرب الذرحى) أن ييسى دور المذرب و المنسر ثم محول حاهداً أن يتولى دور رئيس لمشروع وبصفة عامة، أن يكون هناك تحسين ونطور بشكل أكبر في فعالية أداء فريق العمل إذا أحد أعضاء هذا لفريق زمام المبادرة وطوروا إستراتيجيتهم الخاصة بتغيير سلوكهم واهداهم ولم يعتمدوا على قاداتهم يضعوا بهم هذه الإستراتيجية، ثم يعرضونها عليهم ويحب الاتنفذ هذه الإجراءات إذا كان لدى لقائد بية اسية في قصص أو عزل أحد أعضاء فريق العمل.

خطوات بناء فرق العمل،

الخطوة الاولى،

اسا هذه الخطوة بطرح اسئلة على جميع اعصباء فريق العمل بأن يجيبوا ويدونوا بشكل سرى إجاباتهم عن الأسئلة لانيه في خيارات تبدأ من رقم واحد إلى رقم عشرة (والرقم عشرة هو الرقم الأفضل والمثالي).

١ ما مدى فاعلية وجوده أدائكم للعمل فيما يتعلق بتعاونكم مع كفريق؟

٢ هي خيارات من رقم (١) إلى رقم (١٠)، ما مدى حاجتكم إلى التغيير ليعملوا معاً كفريق عمل بشكل أفضل؟.

قبل أن تبدأ بإجراءات بناء فرق العمل، من المهم أن تحدد ما إذا كان الفريق يشعر أن يشاء فريق للعمل ذو أهمية وأن هناك حاجة ماسة إليه يمكن أن يكون بعض الموظفين ليس لديهم الفعالة أو الرغبة للعمل مع الآخرين كفريق رغم أنهم يرتبطون تنظيمياً بمدير واحد والبعض الآخر قد يعتقد أن اسلوب فرق العمل مهم للغاية، ولكنهم يشعرون أن اسلوب أداء العمل عن طريق المجموعات هو اسلوب قائم فعلاً ومطبق في الواقع الحالي للعمل بشكل فاعل، وإن إعادة سكيل فرق عمل حديثة يعتبر مضبعه للوقت

الخطوة الثانية،

احمل كل فريق عمر بحسب السابج نفسه، ثم ناقش السابج مع لفريق فإذا كان أعضاء فريق العمل يعتقدون أن هناك فجوة بين مسنوى أدائهم الحالي وما يطمح ويهدف

إليه المنظمة من فعاله للأداء في المستقبل، وإن الأمر يتطلب تشكيل فريق عمل، وأصر
مجهودك وانتقل إلى الخطوة التالية في بناء الفريق

هناك اعتقاد سائد لدى أعضاء فريق العمل بأهمية تحسين أداء فريق العمل للمنظمة
وإن هناك حاجة ماسة لهذا التحسين. أظهرت مجموعة من المقابلات لشخصية الحديثة
لمئات من الأشخاص العاملين في منظمات وشركات متعددة لجسييات أن عضو الفريق
يعتقد أن مستوى أداء فريقه الحالي يستحق في المتوسط (٨.٥) درجة، في حين أن
الحاجة المطلوبة للأداء تصل إلى مستوى (٨.٧) درجة

الخطوة الثالثة:

اسأل أعضاء الفريق السؤال التالي

إذا استطاع كل عضو من أعضاء الفريق أن يعبر طريقين هامين في أداء العمل
معتقدا أنهما ساعدان على إغلاق الفجوة القائمة حالياً بين مستوى أداء عضو الآن وما
يطمح أن يكون عليه في المستقبل، أي هذين الطريقين يمكن لما أن نغيرها؟ اصب من كل
عضو في الفريق أن يسجل إجابته على ورقة كبيرة.

الخطوة الرابعة:

ساعد أعضاء الفريق أن يحددوا أولويات التي تحتاج إلى تعبير ولكن دوناً في
رسم ماسي (عمماً أن كثيراً منها سيكون إما منطابعا و متشابهة، واستخدم اسلوب
(الإجماع) لتحديد أهم العاملين المهتمين انديس بمباحان، لي يعبر (لكل أعضاء الفريق)

الخطوة الخامسة:

اطلب من كل عضو فريق أن يتدهش شكل مفرد مع جميع أعضاء الفريق وخلال
هذه المناقشة، يطلب كل عضو من زميله أن يقترح تحسين من لسلوك التحصلي له
بحتاجان إلى تعبير (بحلاف لحاسن الهندس بم تحديد هدف سابقاً من قبل كل عضو)
ويعتقد أنهم سيساعدون في رسم الفجوة بين ما هم عليه الآن وما يحب أن يكون عليه في
المستقبل.

ويجب أن نجرى هذه لدفعشات بشكل مبرامن، وأن تستغرق كل واحدة منها في حدود خمس دقائق. فعلى سبيل المثال، إذا كان فريق العمر يتكون من سبعة أعضاء، ففي هذه الحالة فإن كل عضو من أعضاء الفريق عليه أن يشترك في ستة لقاءات قصيره مع كل عضو على حدة لمناقشته واستطلاع رأيه.

الخطوة السادسة:

أصب من كل عضو من أعضاء فريق العمل أن يراجع قائمه الأعمال والسلوكيات التي افرحها لتكون موضوعاً للتغيير ثم اطلب منه أن يختار اثنين منها يعتقد أنهما الأكثر أهمية. ثم بعد ذلك اطلب من جميع الأعضاء أن يبحثوا للفريق عن هم جاسين او محالين سلوكيين للتغيير الشخصي.

الخطوة السابعة:

اطلب وشجع جميع أعضاء الفريق أن يقدمو تقريراً شهرياً مختصراً (في حدود خمس دقائق) يوضح مدى التطور الذي حققه أعضاء الفريق الآخر ببرهموا على فاعية المجالين لسلوكيين الهامين الذين يشترك فيهم جميع أعضاء الفريق، وكذلك لمجالين لسلوكيان الحاصان بكل عضو من أعضاء الفريق بشكل مستقر. وفي هذه المرحلة، يمكن أن يقدم مفرجات لتطوير محالات العمل التي لم تصل الى المستويات والتوقعات المطلوبة والمحددة سلفاً.

الخطوة الثامنة:

اعمر، بسطلاً مصعراً للرأي لمناخه هذا العمل كل أربعة أشهر تقريباً. ومن خلال هذا الاستطلاع سوف يتمكن كل عضو فريق من الحصول على ردود أفعال سرية من جميع أعضاء الفريق متعلقة بالتغير الذي تم ملاحظته ورصد فاعيه أنه هذا الاستطلاع المحدود سوف يتضمن عنصرين عامين هما، المجالان اللذان تم تحديدهم من قبل كل عضو من أعضاء الفريق، ولعنصر الآخر حدود مدى قدره عضو الفريق على مسابه لأعضاء الآخرين في تلبية أعمالهم. إن هذا الاستطلاع لصغير والموجز يمكن أن يكون بسيطاً للغاية بحيث يكتب على ورقة صغيرة تشبه العينة الموضحة في الشكل رقم (٩ - ١)

الخطوة التاسعة:

أُخِصِرَ ممولا خارجياً بحسب الدائح الخاصة بكل عضو ولجميع البود، ثم يقوم بحساب محص الناتج لكل أعضاء الفريق (لتشتمل كل لحواب لهامة التي طرحها أعضاء الفريق) وبعد ذلك يتسلم كل عضو فريق تقريراً سرياً مختصراً يوضح وجهة نظر أعضاء فريق في مستوى لريادة والتحسن الذي حققه هذا لعضو في السلوك الذي كان يرغب فيه ووضع نفسه سابقاً.

الشكل رقم (٩ ١) عينة لاستطلاع رأى مصغر

هل تعتقد أن هذا الشخص أصبح أكثر أو أقل فعالية خلال لشهور استة الماضية فيما يتعلق بالحواب ولعناصر التالية (من فضلك صغ دائره على لرقم الذي يناسب مع توقعاتك الخاصة بأي تعبير في فعالة الأداء)

أقل فاعلية	لا يوجد تغيير لموس	أكثر فاعلية	لا حاجة للتغيير	هناك تقص في المعلومات
الجواب الخاصة بالفريق:				
٢-٣	١	٢٢١	لا حاجة للتغيير	هناك نقص في المعلومات
٢-٣	١	٢٢١	لا حاجة للتغيير	هناك نقص في المعلومات
الجواب الخاصة بالفرد:				
٢-٢	١	٢٢١	لا حاجة للتغيير	هناك نقص في المعلومات
٢-٣	١	٢٢١	لا حاجة للتغيير	هناك نقص في المعلومات

كيف كانت محاولة هذا الشخص وجهوده لتبعتك لسحب التطوير هي المحلات الى
سعى لتحقيقها في عمله؟

لا يوجد متابعة محسوسة أو ملموسة

- متابعة قليلة وضعيفة

بعض المتابعة.

- مناهة متكررة

متابعة دائمة أو (دورية).

ما الاعمال التي يجب على هذا الموظف ان يؤديها حتى يصبح عضواً أكثر فعالية في
فريق العمل؟

إن الدراسات توضح أنه إذا كان أعضاء الفريق يتابعون أعمالهم بشكل متكرر
ومستمر مع زملائهم، سوف يعتبرون بشكل شبه مؤكد أنهم يحسنون من فاعليتهم في
المجالات التي تم اختيارها من قبلهم المتعلقة بالأفراد وهي المجالات التي تحتاج إلى
تطوير. إن خلاصة الحصة بالمجموعة سوف توضح أن كل أعضاء الفريق قد رادوا من
فعاليتهم في المجالات الخاصة بكل أعضاء الفريق كمجموعة. إن خلاصة التقرير
المستمد من الاستطلاع المصغر سيتيح لأعضاء الفريق فرصة لإعادة الدعم والتأييد
الإيجابي من تطوير وتحسين أدائهم (ويتعرفوا ويطلعوا على الجوانب التي لم يطور عليها
تحسن) وذلك خلال مدة قصيرة من الوقت وبشكل معقول، كما أن الاستطلاع المصغر
سوف يساعد في إعطاء قيمة لأهمية الالتزام بعمل التطوير ومن ثم متابعته

الخطوة العاشرة،

خلال اجتماع الفريق، اطلب من كل عضو من أعضائه أن يصف الوعد الأساسي
ولهذه التي تعلمها واستفاد منها من نتائج الاستطلاع المصغر ثم اطلب منهم مرئداً من
المقترحات بحيث تكون على شكل حوار مع عضو على حدة مع كل أعضاء الفريق
الآخرين

الخطوة الحادية عشرة،

راجع ملخص النتائج مع الفريق ثم ناقش حيدته وموضوعيه مع كل أعضاء الفريق مجتمعين كقناة أدبهم وزيادة فعاليتهم بحيث تكون التركيز منصبا على وجه التحديد على الحاسبين السلوكيين المدين تم اختيارهما بشكل جماعي ومتشابه لأعضاء الفريق وزود الفريق بقبول يحسبى وعرفاء بربده فعالية أدبهم كفريق عمل شجع أعضاء الفريق ان يركزوا جهودهم لكي يحققوا التقدم والصوير فى سلوكياتهم الى محاولون بطويرها

الخطوة الثانية عشرة،

اطلب من كل عضو من أعضاء الفريق ان يستمر فى عقد اجتماع شهري مع كل أعضاء الفريق بشكل جماعي لكي يعد تقريراً عن التطور الذي تم إنجازه خلال كل مرحلة ثم راجع محتويات وسود نموذج الاستطلاع لصغر كل تمثله اشهر من بداية الإجراءات، ومرة أخرى بعد مرور سنة

الخطوة الثالثة عشرة،

عقد اجتماعاً مختصراً مع فريق بعد سنة من بدية الإجراءات، ثم رجع لنتائج لنتائجه لنموذج الاستطلاع المصغر، واصب بعد ذلك من أعضاء الفريق ان يعطو تقدير تفاعليتهم ويعلموا انهم انجالي كفريق عمل واء جماعي مقابل ما ينبغي أن يكون عليه ثم قرن بعد ذلك نتائج التعديلات والتغييرات التي محب مع لتقديرات والمعدلات الاصلية التي حنست قبل سنة (اذا اتبع الفريق اجراءات هذ العمل والزم بها بشكل عقالى فانه سبالاحظ حسناً هابلاً فى أداء فريق العمل)، عط الفريق بهدير إيجابياً على الحس الذي طراً على أدبه، ثم طلب من كل عضو من أعضاء الفريق ان يناقش بشكل مختصر ومستقل كل عضو من أعضاء الفريق ويعترف له بالتطور والحس الذي طراً على سلوكه وسوبه فى الأداء الذي حدث خلال الاثنى عشر شهراً الماضية

الخطوة الرابعة عشرة،

اسأل أعضاء الفريق ما إذا كانوا يعتقدون ان هناك ضرورة لمزيد من العمل لبناء فريق عمل جماعية خلال اسبب القدمة فإذا كان الفريق يعتقد ان هناك ضرورة لمزيد من العمل

لتحسين الأداء الجماعي نظراً لعائدته، استمر في الإجراءات. ثم إذا اعتقد لفريق أنه ليس هناك حاجة إلى مزيد من العمل بهذا الخصوص، أعلن لنصر، ثم بدأ العمل في مجال آخر.

الفائدة المرجوة من هذه الإجراءات:

إن هذه الإجراءات التي تم شرحها من خلال الخطوات السابقة حققت نتائج إيجابية. لأنها مركزة بشكل كبير وينصهر معلومات وبرود أفعال عن المهننة و لاصباح والترم في الأداء والمباغة، فهذه الطريقة لا تعطي مجالاً لإضاعة الوقت، كما أنها تجعل المشاركين يركزون على التطوير لدى إن معظم النود ولفاظ المذكورة في نموذج الاستطلاع لمصر الخاص ببرود لأفعال تطرح على المشاركين مجموعة أسئلة متعلقة بأمور عديدة ومتنوعة. ففي مثل هذه الاستبانات والاستطلاعات معظم النقاط التي طرحت حولها أسئلة لا تؤدي إلى نتائج مفيدة تتعلق بالتغيير السلوكي، ولذلك نعتقد المشاركين أن ما يقومون به هو مضيعة للوقت. فالمشاركين لم يرفضوا إلى حد كبير أن يقوموا بتعبئة نموذج «استطلاع رأي مصر» يحتوي على أربعة بنود تكون مصممة وموجهة بشكل دقيق ومخصص لباست مع «حيات» محددة لعصو واحد. إن هذه الإجراءات تعمل بشكل فاعل ومفيد، لأنه يزود الإدارة ببرود أفعال ومعلومات مستمرة. فمعظم إجراءات عمل الاستطلاع تزود المشاركين فيه ببرود أفعال ومعلومات لفترات من ثني عشر شهر وأربعة وعشرين شهر. إن أي بحث في التعبير في سلوك الأداء سوف يوضح أن نتائج العمل المتعلقة باكتساب سلوك جديد يحتاج إلى وقت أقل من سنة أو سنة أشهر. أما السبب الأخير الذي يجعل هذا لإجراء يعمل بشكل صحيح ومفيد فهو لأنه يحث ويشجع المشاركين فيه أن يركزوا على التطوير الذاتي بأنفسهم. فكتير من إجراءات وأساليب بناء فرق العمل لا تعم لأن أعضاء الفريق يركزون جهودهم بشكل رئيسي على حل مشكلات شخص آخر. أما هذه لإجراءات فسبب نجاحها يعود لكونها تحث أعضاء فريق العمل على تركيز كل جهودهم بحل مشاكلهم الخاصة بهم دون غيرهم.

في حتام هذا الفصل ود أن نضع نها، الفارئ أمام تحدٍ كفائد فريق. حاول تطبيق وتجربة ما تم ذكره في الخطوات السابقة، إن سببه لفشل ستكون ضئيلة للغاية وإجراءات هذا العمل ستنعرق وقتاً قصيراً، ونول إجراءات وخطوات نموذج لاستطلاع

المصغر سوف يوضح بشكل سريع ما إذا كان هناك تقدم في الأداء أم لا. إن نسبة النجاح سيكون عالية، وكلما كان العمل الجماعي مهماً وقاعلاً لك، فإن الوقت القصير الذي ستثمرته في هذا العمل يمكن أن يثمر عنه نتائج إيجابية عظيمة لفريق عملك ونتائج أعظم وأكبر لمنظمتك.

سير المؤلفين:

مارشال غولد سميث:

هو المدرس لمؤسس لشركة كيلني وعولد سميث (كي جي سي) هي دراسة حديثة ادرجت خدماته بفلسفياً (كي جي سي) أنه واحد من سبعة مراكز تقدم خدمات تدريبية استشارية في تطوير وتحسين أداء القادة في الولايات المتحدة. ويعبر مارشال وحدا من الاستشاريين لفئة اسين تم اختيارهم وطلبهم للعمل مع مائة فريق عمل تنفيذي. إن فرق لأعضاء التنفيذيين اعادوا على محبة وتفصيل اسلوبه ومنحه في إجراءات بناء الفرق بطراً ليعمل بها وهما ليتها في استثمار الوقت وإدارته بشكل فعال. شارك مارشال مع زملائه في (كي جي سي) في مساعدة فرق عمل عديدة في محطات مختلفة حول العالم، وحققوا نتائج إيجابية ملموسة وطويلة الأمد وقابلة للقياس في مجال إحداث التغيير في أسلوب وسلوك فرق العمل.

هوارد مورغان:

هو مدير شركة كيلني وعولد سميث (كي جي سي) ومعهد بحوث القيادة هوارد منخصص في تدريب الرؤساء التنفيذيين كأداة إستراتيجية للتعبير الإداري والتنظيمي تقود بدورها إلى تحسين رضا العاملين ورضا الموظفين، وتؤدي كذلك إلى تطوير الأداء لمنظمتهم بشكل عام. من أحدث إنجازاته تصميم نموذج تدريب داخلي للشركات واسطوانات لعالمية، وكذلك تدريب الرؤساء التنفيذيين في إدارة المديرين وهو يساعد بشكل مستمر اللجان التنفيذية القيادة في العديد من المحطات الدولية الزوده

الفصل العاشر عندما تصبح مدرباً للفرق التي تقودها

توماس كرين:

يعتبر وظيفة المدرب إحدى الوظائف الهامة والرئيسية التي لابد أن يتقنها القادة مجردة فائقة في الوقت الحاضر. فالتدريب هو حقل من حقول الإدارة لتطبيقية بدلاً من اهتمامات جديدة من المختصين نظراً للمدى وقوة تأثيره في أحداث تغيير كبير في أداء العمل والمحافظة على هذا الأداء بشكل دائم.

ورغم أن هناك مكونات وعناصر تقنية لتدريب، إلا أن لتدريب يعبر عملاً يتجاوز لأبوت لفئة في هذا، بجره من هذا الكتاب سوف يكشف ويوضح ما هو المطلوب على وجه التحديد لكي يصبح مدرباً مدح على جميع مستويات علاقات الإنسانية، وهذا التدريب يطلق عليه اصطلاحاً "تدريب التحول أو الانعكاسي"، وقد وصف بشكل أكثر دقة وأطلق عليه قلب أو جوهر التدريب (غرين، ١٩٩٨).

في منظمات الأعمال، العربية التقليدية كان معظم لغاده فيها (يضطرون إلى) أن يسيروا أسلوباً قيادياً إدارياً يعتمد على عقيدة التسلط وإصدار الأوامر حيث كان الهيكل التنظيمي الهرمي هو السائد في ثقافة العمل والتصميم في ذلك الوقت. والانتقال من هذا النهج لادري الصارم القائم على عقلية إصدار الأوامر إلى أسلوب إدارة من خلال الحوار والتدريب التحولي - وهو التدريب الذي يعبر السلوك والتفكير يتطلب منا أن نبدل جهود كبيرة لا تتوقف عن تعلم بعض الأساليب والأدوات الإدارية. فهو يتطلب تغيير الطريقة التي نفكر بها. فهو يتطلب منا أن نكتشف ما نفكر فيه ونكتشف عن رؤيتنا نحوه من جديد. ومسؤولياتنا وأدوارنا وانتدج التي نحاول تحقيقها من خلال الناس / لموظفين الذين نعمل معهم، ثم نحول أو نغير كلا من تفكيرنا وسلوكنا بشكل جذري.

والسؤال المطروح هنا هو لماذا هناك ضرورة للتعبير في أنفسنا وفي سلوكنا وفي طريقة تفكيرنا بهذا المستوى من العمق؟ ليس من الحكمة أن نحمل بيئة العمل تحت رحمتنا في تفاصيل لحوات شخصية لموظفين. لماذا لا نعلم بعض الأساليب والأدوات الجديدة في الإدارة، ثم نبدأ العمل بالتدريب؟

إن الحقيفة هي أن الجواب و لعوامل اشخصية في جانب موجوده معنا في بيئه
عماسا فصفاها الشخصيه لا يفصل عنا عندما نكون في أعمالنا فكل شخص منا
ناتى إلى أمكنة لعمريكل صفاته وحواسه لمنفعة بأفكاره وموافقه وإرادته وسلوكياته
وعاداته وأحبيحاته ورغباته ومخاوفه وأدوره وكل الظروف العامة التي يعيش بها
فالتدريب التحولي لا يأتي بالحواس والصفات الشخصية إلى أمكنة العمل. إنه بساطة
يعترف بأن لعنصر أو المكون الشخصى لموظف هو جزء من العمل نفسه، ويقدم له إطار
عملي وهو قلب المدرب للتعامل بشكل فاعل مع الموصف الإنسان ككل كمطومة واحدة،
حذاً في الاعتبار جميع احتياجاته العقلية والروحية والوجدانية والاجتماعية ولفسسية،
وظروف الحياة بصفة عامة.

عندما تكون رئيساً في العمل:

كن أميناً وصادقاً في الإجابة عن الأسئلة التالية.

عندما كنت رئيساً وكان لديك سلطة على الآخرين، هل وجدت في نفسك الرغبة في
فرص إرث وفوقك وفوقك على الآخرين؟ في ذلك الوقت، هل شعرت أنك شخص قوى
ومستمكن؟ إنه من السهولة بمكان أن تكتشف أنه حتى الرؤساء المتقدمين في التفكير
والمطورين يمكن أن يتمنعوا بقوة السلطة والنفوذ لدى بين أنفسهم ويمارسوها بشكل غير
سلم معظم قد يكون لديه بعض الأفكار والمعتقدات الإنسانية التي تجعله صحيحة
وفريسة للعقلية التالية

إن نوما قد استشرت في المهام والادوار التي توقعها هي مصاد سلطاتنا

- نحن نعتقد أنه إذا قمنا بواجبات، فمن العدل أن نوقع أن يؤدي الآخرون
(الموظفون) واجباتهم كذلك

نحن نحاف من العنصر، ولذلك نصرف النظر ونعص الطرف عن أسلوب السيطرة
والتحكم

نحن نخاف أن تقع في عيون العالم

نحن نكون عادات وبمطاً من السلوكيات وصرقاً في التفكير تجعلنا بعيد فرضاً
ويؤكد على صحة وسلامة طريقة أسلوب الرئيس في الإدارة.

بصاف إلى هذه القائمة الحفيفة التي يؤكد وتقول من معظم أدورنا للمودجة الممطة في العمل هي ادوار رئاسية، وليس تدرسية، وإن النظام الإنسي الذي نحن جزء منه واحد مكواته لا يقلل بسهولة اتعسر في أدوار ومهام جديدة طويلة الأمد، انت في هذه الحالة مديراً أو رئيساً في تكوينك العقلي وليس مدرباً

دورة المعتقدات والنتائج:

إن نورة الساج نصف بوضوح وبشكل لا يمكن بحسه هذا النمط من العقية في التفكير والمداخل لرئيسي والهام لكسر هذه الحلقة ويقاف هذه الدورة هو فهمها لبدا أولاً مع المعتقدات أو الآراء

إن معتقداتنا لها تشر هائل في كيفية تعاملنا وتفاعنا مع الناس فمن نعتقد ونعتقد به بحدود طريقة تعاملنا مع الآخرين فسلوكنا يؤثر في طبيعة ومحتوى وجوده علافاً مع الآخرين والى بدورها يؤثر في سلوكهم وهذا بلاشك يؤثر على الساج لتي حصل عليها من هؤلاء الناس وبالمقابل نجد أن النتائج عده تعيد فرض تفكيرنا في تصحيح معتقداتنا.

فعلى سبيل المثال، إذ كنت تعتقد انه من غير المناسب أن تشرب زملائك في شعورك وأفكارك تجاه لعمل، يمكن أن يكون سلوكك هذا سلوكاً جافاً وصداماً، وأنت تصنع حاجزاً بينك وبين الزعماء معك وإذا فسّر هذا الموقف من قبل زملائك في العمل على أنه نوع من عدم الاهتمام بهم يمكن أن يجعلهم يشعرون أنك تعال من همسهم وأنت تهددهم وترعبهم، وهذا بدوره سيحفلهم بتهجور سلوكك سلباً تجاهك سواء على ما استبحوه من شعورك تجاههم ونظراً لأنهم لا يشعرون بالارتياح للاتصال بك ولتعامل معك، يمكن لهم أن يؤدوا أعمالهم استناداً إلى تفسيرات غير دقيقة ولا صحيحة لأوامر وتعليماتك دون الرجوع إليك لينتقلوا من فهمهم للعمل بشكل دقيق وسليم وعندما ترى النتائج، يمكن أن تقول لنفسك اسطر، إذا كنت أنا لا أثق بهم لكي يتلقوا تعليماتى الهامة بشكل صحيح كيف لي أن أثق بهم بمشاركتهم بمعلومات شخصية عني، ونستنتج من ذلك أنه ليس بمفدورك على الإطلاق ولا من مصلحة أن تجعل شعورك ومشاعرك حاضرة وموجودة معك في بيئة العمل.

مثال آخر، إذا كتب تعتقد أن المدير أو الرئيس سيؤصّرنا وغير متسامح و مرنا مع الأنظمة واللوائح، يمكن أن تكون أنت هي هذه الحالة قاسية ومتشددا في معاملة الأشخاص الذين يحالفون هذه الأنظمة واللوائح وهذا الموقف يمكن أن يجعل الأشخاص الذين يرأسهم بشكل مباشر موجسين مثل ومحبوهين، من ثم يردون في أخذ رماهم المادريه في اتخاذ أي قرار بأنفسهم أو تقديم مقترحات، وبسبب ذلك، يمكن لأعمال دارتك أن يسير بشكل معقول، ولكن يمكن أن يكون هناك قدر كبير من العمل المتراكم الذي لم يتم إحصاءه أو قدر من المواهب التي لم يتم الاستفادة منها مما يحرم دارتك من كسب وتحقيق لتكريم و الامتنان والمكافآت من إدارة العليا للمنظمة - وهذا يكون بعكس الإدارات الأخرى التي نلت رضا ودعم إدارة العليا - بسبب عدم رضا إدارة العليا عن أداء دارتك هو عدم قدرتها على البحث عن حلول إبداعية حلّاه بشكل يعمل وبسبب لإحباط الناتج من موقف الإدارة العليا، يمكن أن يصبح أكثر شديدا في معتقدك ويريد من لسطرة والحكم والانساق بالأنظمة واللوائح والالتزام بها حرفاً وسمى هذه الحلقة تعزيز وإعادة تقوية الذات وسمى أيضا تخليد الذات.

وبالمقابل إذا كتب تعتقد أن معاونين من الموظفين سوف يوردي إلى نتائج أفضل، يمكن أن يكون منفتحاً في أرائك وافكارك وشجع الآخرين لكي يشاركوك ويساهموا في أرائهم ويطرحوا آصياجهم من أجل للوصول إلى حلول عملية فالعلاقات في هذه الحالة تكون أكثر انفتاحاً وأكثر مصداقية وثقة فالأفراد الذين تقودهم سوف يكون لديهم الرغبة والحماس لأخذ رماهم امبادريه والمخاطرة في تقييم رايهم بى تردد أو خوف، وسوف يحققون وبال سابع أفضل من وراء هذه العلاقة لإيجاسة

أن أسهل طريقه لنحصر من فوه بوره النتائج ولحروح من فراغاتها يكون من خلال بعبر لمعتقدات والافكار - وفيما يلي قائمة توضح بعض المعتقدات والافكار لى مدرج تحت جانب الرئاسة وتدعمها ومعتقدات أخرى تدعم جانب التدريب

لرؤساء يعتقدون أن هدف وظيفتهم هو دفع الدس وقيادتهم إلى إيجار شيء معين، في حين يعتقد المدربون أن هدف وظيفتهم يكمن في الرفع من أداء الموظفين ودعمهم

يعتقد الرؤساء أنه يجب عليهم أن يخاطبوا الموظفين بلغة الأمر والتوجيه وإلقاء المحاضرات عليهم في حين يعتقد المدربون أن وظيفتهم تكمن في الدجول في حوار مع الموظفين من خلال طرح أسئلة عليهم ومناقشة هذه الأسس والاستماع إلى آرائهم

يؤمن الرؤساء بالسيطرة على الآخرين والفحكم فيهم من خلال لقرارات التي يحدونها. في حين يؤمن المدربون بأن دورهم يكمن في العمل مع الآخرين وبسهولة مهامهم لتحذوا قراراتهم وتقديم الدعم والمساعدة لهم وتزويدهم بكل مقومات بقوة التي تساعد على تنفيذ قراراتهم التي يحدونها

يعتقد الرئيس أنهم يعرفون لإجابات، في حين يعتقد المدربون أن من واجبهم البحث عن إجابات.

يؤمن الرئيس إلى عامل التحفيز كدور مؤثرة تجعل الموظفين يودون التزامهم، في حين يلجأ المدرب إلى الاقناع وإبداء الأسباب للموظفين لحثهم وسحبهم على الالتزام في الأداء ولحفزهم إلى الإبداع.

يعتقد الرؤساء بأن وظيفتهم يكمن في إبراز وإظهار أخطاء الآخرين، في حين يعتقد المدربون أن وظيفتهم تكمن في الاستغناء من الأخطاء والتعجب منها

يؤمن الرئيس بحل المشاكل ويجاد الفرار بنفسه، في حين يؤمن المدرب بمساعدته لآخرين وتزويدهم بكل ما ييسر ويسهل حل مشاكلهم ويأخذ قرارهم بنفسهم

يؤمن الرئيس بمفوض السلطة والمسؤولية، في حين يؤمن المدرب بالمجسبة والمصادقية البرهة.

يؤمن الرؤساء بوضع أسس وإجراءات للعمل لابد للموظفين من اتباعها واتباعها، في حين يؤمن المدربون بتكوين روية ونظرة شاملة للآخرين عن العمل وتشجيعهم لروية في الأداء والحد عليها من خلال لقيم على شكل دليل إرشادي لمسؤول الموظف

يؤمن الرئيس بأن سمعة العمل بشكل صحيح، في حين يؤمن المدرب بأن يتم أداء عمل الصحيح.

يعتقد الرؤساء بأن قوتهم تستند إلى معرفتهم، في حين يعتقد المدربون أن قوتهم معرضة دائما للنقد وتناثر بآراء الآخرين بشكل سريع.

يؤمن الرئيس بالتركيز على القصص الرئيسية في العمل، في حين يؤمن المدرب بالتركيز على الإجراءات التي تؤدي إلى نتائج القصص الرئيسية

تحديات التغيير،

إذا لم نتأثر بالأنوار التي نؤديها في العمل، فإن التعبير سيكون سهلاً إن قواعد ونور العلم لتقليدية والعلاقات تقدم لـ أشياء كثيرة مقبولة، ولأنه مثلاً الفوائد والأضرار المتوتبة على عدم التعبير

الفوائد والأضرار للرؤساء والمرؤوسين،

بتمتع الرئيس ببعض المزايا عندما يبقى وسيبقى في رئاسته فعلى سبيل المثال، يشعر الرؤساء أنهم يسيطرون على العمل، وهذا صحيح بشكل كبير (على الأقل حسب ما يفهمونه هم)، فهم يحفظون بالقوة بأنفسهم وفي مواقعهم وفي سطاتهم، ولذلك يحقوا في المكاب الذي يعملون به ويكونون مدسسين له، فهم لا يستفيدون إلا من قدر يسير من أوقاتهم في العمل ولفترة قصيرة، ويحافظون على عاداتهم القديمة في العمل ويحتفظون بكل أساليب وأدوات تفكيرهم ومعتقداتهم الحالية.

ولكنهم بالمقدس يدفعون أثماناً لقاء بقائهم في مواقعهم والالتزم بأدوارهم كرؤساء (بحلاف لو غيروا أدوارهم إلى مدربين) والاثمار التي يدفعونها تشمل فقدان وحسارة مساهمة الموظفين في إبداع والابتكار، فقدان أفكار الآخرين ومبرياتهم تجاه الغير. فقدان المدخل، يبقى مشكلات العمل ملصقة به ومن مسؤوليته وحده، عدم التعلم من الآخرين وعن الآخرين ففي مثل هذه الحالات والموقف، فإن الرؤساء يخلقون بيئة عمل يصف بالاردرء بالموظفين يصف إلى ذلك، هناك دائماً مخاطرة عندما يقدمون هؤلاء الرؤساء حلاً لمشكلة معينة بشكل خاطئ، وإذا لم يعترفوا بهذا الخطأ فإن الامتعاض سيرداد ويتضاعف.

كما أن الموظف أيضاً سيدفع ثمناً ويحس رباح عندما يكون مرؤوساً لرئيس معين يفكر بالطريقة الإدارية التقليدية ففي الجانب الإيجابي لا يهتم كثير من المرؤوسين بقرارات لأنهم في الغده يسيطرون الرئيس أن يخذ هذه القرارات فهم مريحون من هذا العبء، وليس من واجبهم التفكير في مسؤولية القرار أو تحمل نتائج وتبعاته، فهم في الجانب الآمن وسيطعون أن يخصصوا من كل المواقف الصعبة ببساطة من خلال قولهم إنها ليست حراً من مسؤوليات الوظيفية، والمرؤوسون لديهم الإمكانيات والفدرات على التخلص من مسؤوليات وظائفهم

هي الحابب الآخر يجب على الرؤوسيين ان ينصاعوا عن كونهم لم يسمح لهم بالتفكير والمشاركة، أو بعدم اشعار الإد رد لهم بان ليس لهم قيمة معبوه وأنهم لسوا مصدر ثمنهم، فهم مهمشون ليعانه وعليهم ان يتعاملو ويبحثوا عن حلول لامتعاضهم تحاه رؤسائهم، وأن عنهم الا يتوقعو أنهم سيحققون الكثير من التقدم و لتطور في وظائفهم فحرامهم لنوامهم سوف يتعرض للمعاملة الشديدة.

الفوائد والأضرار للمدربين وللمتدربين:

إن تحول علاقه الرئيس مع مروضيه إلى علاقه تشبه علاقه لمدرب بالمتدربين لن تكون بالصورة علاقه صريفها مفروش بسورود فهي أيضاً لها ثمن وتكلفة على الرؤساء فعلى سبيل لمثال، سوف نتعلم المدربون بشكل أكثر عن الآخرين وعن أنفسهم، ويتبنون بطور وبنمو إمكانيات وقدرات الآخرين وسوف يسفيون أيضاً من علاقات العمل والأداء بشكل عام، ويشاهون ويلاحظون على انفسهم النمو والحسن الذي طرا عنهم كمدربين.

ولكن، سيجدون في اغلب الأحوال ان، لمحاورة ستكون اعى وأكثر على المستوى الشخصي وعلى مستوى علاقتهم لعامة مع الآخرين فعندهم أن يتعلمو كيف يتقو بالآخرين بشكل أكثر إن التدريب التحولي يستغرق وقتاً طويلاً ويحتاج إلى شجاعة وحرية شخصية أكثر من كون الشخص يقوم بدور الرئيس فواجب على المدرب ان يتحملوا المسؤولية والمسألة والحاسبة مع الآخرين وعليهم ان يكونوا أكثر رتاجاً عندما يواجهون قضايا أداء وتعقد العمل كما يحب عليهم ان يتخلصوا من وهم حب السيطرة ولتحكم في الآخرين

كما ان المتدربين سوف يكشفون مجموعة من العوامل اساسيه و لإيجابيه أثناء التحول من مروضين إلى متدربين ورغم أنه سيكون لديهم فرصة أكثر ليتطوروا ويتقدمو في أعمالهم ومهارتهم، إلا انهم عندما يكونون متدربين فإن ذلك سوف يضيف مزيد من المطالب والمهام الأخرى عليهم

فعلاقات أعمالهم سوف تتحسن، ولكن سيتحمون مزيداً من المسؤولية والاحاسيه والمشاركة والمساءلة القبويه وسيكون هناك عتزاز بالانحرافات الجديدة، ولكن يمكن أن تكون هذه إبحارات غير مريحة لهم نظراً لأنهم لم يعتادوا بعد على طرق العمل الجديدة

سيسألون ان لهم قيمة أكبر، ولكنهم سيكتشفون أن أسلوب العمل الجديد يتطلب منهم أن يعملوا أكثر شأنا أدائه فعمل موجه نحو إنجاز، وعندهم ان يتفهموا باستمرار وسبحدون أنفسهم انهم يحرقون أعمالا بمستويات ومعدلات اعلى من قبل، ولكن ليس من السهولة عندهم أن يسمعون و يتلقوا ردود افعال المدرب بصريقتهم الخاصة لخصصه من خلال تفسير المقترحات كما لو كانت انتقادات شخصيه.

وإذا فحصت ونظرت عن قرب بهذا الأسلوب، سوف تجد بعض لوجهات الجديدة لهذا العمل فمعظم لتصححات التي قدمها الرئيس والمؤسسون للتحويل إلى الأسلوب الجديد - علاقه المدرب بالتدريب، بدلاً من علاقه الرئيس بالمؤسوس - هي نصائح قصيرة المدى - قواعد العلاقة، بتقليديه بين الرئيس والموظف التابع له في إدارته تتيج للموظفين فرصه البقاء في مناطق مريحه لهم شخصياً، أي انه لا يوجد احد يتدخل في أعمالهم بشكل مباشر إن الأتمار المدفوعة، على أية حال، هي أتمار صوبه لأمد وتقل وبضعف الامكانيات والقدرات لإجمالية لكل من الفرد وفريق العمل والمنظمة - فهذا التحول ليس سهلاً، فكل واحد منا سوف يكون محكوم بالصدام العفائى للمنظمة الذى يجعل الجميع يفكر في كيفية ما يجب ان يكون عليه الأداء، وهذا المنطق العفائى الجديد سوف يصغى وينقى خبراتنا القديمة، ويجعلنا نعاضى عما يحدث خارج نطاق نظامنا الذى نتعامل معه

المعتقدات والأفكار التي تعوق التدريب التحويلي؛

إنه من المفيد جداً ان نعرف ونعترف بالعوائق الشخصيه التي تحول دون تحولنا من مدير إلى مدرب - انظر الى القائمة التالية، وحدد ما إذا كتب احد نفسك في إحدى حالاتهما، أو أن أياً منها ينطبق عليك؟

لا أعرف كيف ادرب - ليس لدي لرغبة أن أدرب، لا أجد في نفسي أي مؤهلات و استعداداً للتدريب

التدريب ليس له قيمة في هذه المنظمة - لا يوجد قواعد لتدريب النموذجي هنا سوف اكون مختلفاً لو نفذت لتدريب بنفسى وبشكل منفرد - لن، كوني مدعوماً من أحد إذا قمت بالعمل التدريبي.

بالمرياء والموارد من التدريب غير وصحة بالسبب إلى نظر إلى واقع الحال
فأنا لم ألقى تدريباً وما أصبح في عملي الآن أنا أجد عملي على أكمل وجه
لا أريد رنود أفعد من الغير أو معلومات مرتدة من الآخرين.

إن التدريب ليس وظيفتي وليس من مسؤوليات عملي شخص آخر سوف يفهم
بهذه الوظيفة

إن التدريب يحتاج إلى وقت طويلاً لكي نتعلم كيف يؤديه إن احتياحي البشرية
في أكثر وأعظم من حاجاتهم لمرتبطه بصور اداسي من الانبياء الأخرى دسسيه
لي هي أكثر أهمية، ولذلك سأقوم بالتدريب لاحقاً.

إن التدريب عمل غير مربح، إنه صعب، إنه يستهلك الوقت، إنه غير ضروري
إن التعبير عمل محيف، أنا أخاف من أن سأل كيف سوف أفقد السيطرة
والتحكم في الآخرين. سوف أرتكب أخطاء

- لدى خيرات شخصية سيئة من التدريب فالتدريب لا يحقق لفائدة لمرحوة منه

- أنا لا أعتقد بأن بدريتي، أنا لا أحب أن أواجه اصطدام مع حد

أنا لا أستطيع أن أتغير، أنا لا أريد أن أتغير.

التدريب لن يحدث أي نوع من التغيير، فالناس لن يحافظوا على عهودهم

الناس لا يرغبون في أن يتلقوا التدريب، الناس كسالى وين يستجيبون لمنطلقات
التدريب، إن الموظفين معروفون ما أفكر فيه تجاههم.

إن التدريب هو نوع من الهوس لا يرى الجديد فهو مثل الموصه التدريب كله
جديدة لقرأس الناس والتسلي بهم إداري.

- إن لعمل الحقيقي والفعلي هو أكثر أهمية من التدريب

نظر إلى لفاسة أعلاه، ثم حدد أيا من موضوعاتها بحاسب مع ميولك هل هناك أي
من النقاط وأوصيغ لموصحة في الفاسمة قريب جداً من معقدات وأفكارك هل لديك
معقدات ورؤى أخرى يمكن أن نصف لتدريب ويوضح علاقتك به إذا كنت ترغب بصدق
أن تكون مدرب. يجب ألا نغير لمعتقدات والأفكر التي ورثت في القائمة السابقة دس

هتمام فحول تحديد وإبعاد هذه المعتقدات لفترة من الزمن ثم انظر في انظم العقائدي الجديد الذي يمكن ان يدعم في تغيير خلقه نتائج الشخصية كما لو كنت مدرباً تحويلياً

تقوية معتقدات وأفكار المدرب:

متألم يفعل الرؤساء في وضع أنظمة تفكير لتسد وتقوى حلقات النتائج الخاصة بهم، كذلك يفعل المدربون، حيث لديهم مجموعه أفكار تدعم حفات نتائجهم وفيب يلي توضيح لطريقة تفكيرهم

بصفتي فائداً، أن مسؤول عن أداء عملي وعن أداء عمال الآخرين فأن أريد أن أكون ناجحاً ومنعواً في دوري وفي عملي وذلك ان كل الأعمال الهامة للمنظمة التي اعمل بها تنحصر من خلال العاملين في المنظمة فأن لا يمكن أن أحقق النجاح والتفوق ما لم يكن جميع زملائي في العمل - سواء كانوا يعملون في المستويات العليا وإقياديه في المنظمة او في الإدارة الوسطى أو يعملون معي في نفس المستوى التنظيمي - قد حققوا النجاح أيضاً

- فأن قدر وعرف أنه ليس لدي كل الإجابات، وأن الآخرين سيكون أداء أعمالهم أفضل وأكثر إذ سمح لهم بكتشف ومعرفة لأحواله بأنفسهم عني انه حال، أنا لذي الخبرة والتجربة ولحكمه ولروي والأفكار الحيدة لأقدمها لهم

- يمكن أن يساعد الآخرين لكي يبحروا أعمالهم ويحققوا أهدافهم بشكل أفضل وأكثر إذا شاركتهم بما عرف فأن أستطيع أن استخدم التدريب كأسلوب وكجراء لتقوية الموظفين ودعمهم وحثهم وإلهامهم لكي يحققوا مستويات أعلى في الأداء

لذلك اخترت أن أكون مدرباً تحويلياً.

وهذا سيقودنا إلى عقيدة المدرب التحويلي الذي يعتمد على الأفكار التالية

إن الناس ورنياً وفطرياً إيجابيون وجديون ويرغبون في المساهمة الفاعلة في الأداء
إن الناس يقدمون أفضل ما عندهم خلال دأئهم للعمل حسب ما يعرفون، وعلى وعي تام بكل مراحل العمل وفي كل لحظة منه

إن الناس يرتكبون لأخطاء، ولكن معظمهم لا يركون الأخطاء عن قصد وإصرار، يمكن للأخطاء أن تشكل إطار عمل إيجابي وفرصة نعم منها كل عضو من أعضاء الفريق أن تحديد وبحجم معيقات ورؤى الناس تجاه إمكاناتهم وطاقتهم ومقدراتهم نجعلهم لا ينجرون الأعمال بشكل أفضل مما بحروبه الآن

نظر لأن معظم الناس لهم يتم إبحاره من خلال تعاون الناس فيما بينهم ومن خلالها فإن بحور فطنة أدائهم الشخصي سوف يعكس تلقائياً وبشكل إيجابي على أداء الفريق.

إن الناس يدعمون ويساندون لعمرات التي يكونون هم أطرافاً هي أحداثها وليس التغيرات المفروضة عليهم بالقوة.

إن النسلط والرفاهية عبر الضرورية بسبب الامتناع والرفض والاستياء، فالناس يفضلون أسلوب القيادة وليس أسلوب الإدارة

المفردات والأفكار التي تقدم من أي شخص من خارج فريق العمل ستكون معقدة للغاية خصوصاً إذا كانت الحاجة قائمة لها.

يمكن للتدريب أن يبنى علاقات قوية مسببة على الثقة إذا كان المدربون حريصين وأمناء في طرح أفكارهم ومشاعرهم للمتدربين.

يجب ألا يتم تجاه وإهمال شعور المتدربين (لناس) فالنظره الموضوعية للشخص يفرض أن يعرف اسرب على كل ما لدى هذا الشخص بشكل متكامل

إن الناس يحترمون ويقدررون ردود الأفعال والآراء لو ضحة والصادقة والامنية التي تقدم بطريقة مباشرة.

– إن الناس يريدون بالفعل أن يحسنوا من أدائهم للعمل

إن كل هذه الأفكار والمعتقدات يمكن تلخيصها في مصطلح جديد خاص بالتدريب اسحويلي ويطلق عليه 'القاعدة الذهبية' فالتدريب وفق هذه القاعدة يكون له احترام وموقف إيجابي تجاه الآخرين هذا الموقف هو الذي يمثل ويرمر إلى التدريب الحويسي. لحددي يكمن في قدراتنا في مع الأفكار التي تعوقنا من أن نصبح مدربين عندما يكشف 'نفسد بوعي تام ومستبدن انظمتنا وطرفنا المحدودة في لتفكير و لاعتقاد وطاقنا وبرعانا فأنا سوف يعبر إليها مسيره باقعة، ويسحق بذل الجهود من أجلها

سيرة المؤلفين

توماس كرين: هو مستشار ويدير حوارات علمية عامة ومؤلف ومترجم كما أنه متخصص في مساعدة القادة في كيفية تكوين فرق عمل تؤدي مهامها بشكل أفضل. وهو يعمل مع كل القادة على جميع مستوياتهم لتنظيمه ومع فرق الأعمال التابعين لهم يطورون فاعليتهم (الفرق والقادة) ليحققوا أهداف الأداء.

ألف كتاب بعنوان (جوهر لتدريب). ولهذا الكتاب عنوان آخر اسمه (حب وهم) توماس) هذا الكتاب يركز على كيفية تغيير بركنة عقلية الرئيس لتصبح عقلية مدرب. أما فكره هذا الكتاب فهي موجهة نحو الأداء، فبما نواجه في المنظمة ثقافتها معزومة مرتدة غنية، فإن هذه الثقافة سوف تدعم إستراتيجية أعمال المنظمة وستؤدي إلى مستويات أعلى وقوى من الأداء.

عمل توماس مستشاراً وقادراً خلال الخمسة عشر شهراً الماضية في شركات ومصنعات عمال صغيرة وكبيرة لحجم. وكانت جهوده أثناء عمله تنصب على التغيير الإستراتيجي والتوافق الثقافي في المنظمة ومن ضمن الشركات والمنظمات التي عمل بها ما يلي: إى إى إس كوربوراشن، ما داركو بتروليم، إى إى كيرسى، بيكر ويوس، بيل إبلانتيك، سى بي إس، كونتينيتال إيرلاينز، داي نيرجى كورموريشن، إيرور كورموريشن، أكنو فاسبرفر، كرون بلازا، ريدونو بيتش، ديكسى لاين، دونى فرى إنترناشيونال، هوريدا نوار أند لايت، جى إى يو كير، هيلين وود وارد، نيمال سيجستر، هيلون غراند فيكش، هوليدى إن كرون بلازا، هوم سيفيسنج أوف أمريكا، هوست نرافر ديفيشن ماريوب كى إف سى (كونتكي هرايد تشكى)، مايكرون إيكرونك، كى بي إم حى بيت ماريوب، لوس إلأ موسى لاورا تورى (معمل) سيويورك، إن واى إن إى إكس، كوال كوم، جامعة سان ديسو الحكومية، شركة شل للعار، أو شركة جنوب كليفورنيا للغاز، مجموعة سونات، تيلي داين/ إيان، روى دوسكان، نانم ميرور، نراسكو إسرجى، يومند إيرلاينز، فاسار ريزورسر، فون عروسرى كومبى، ووسرن إلينكريك إنكور بوراشن.

عمل أن يؤسس كرين للاستشارات عام ١٩٩٥، كان نائباً لرئيس مجموعة سين ديليسى ليدرشب، وقدم استشارات للعملاء العاملين في مجال لتغيير الثقافي الإستراتيجي بالإضافة إلى ذلك، عمل في مجال لتخصيص المالي، ووظائف إدارة المشاريع في شركة سولار نيرباينز، وهو مقيم تابع لمجموعة كاربيلر، حصل على درجة البكالوريوس من جامعة بورنو ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دريك.

الفصل الحادى عشر

كيف تجعل العلاقات التدريبية تحقق أفضل النتائج للمتدرب

يون كريسون وكبرى لارسون:

إن المدرب يمدح فرصة بادره عندما يعمل مع المدرب. هذه الفرصة الثمينة تتبذع للمتدرب الاستفاده من اسدرب من خلال العمل معه. ولكي يستفيد المدرب من لعمل التدريبى، لابد ان يوفر لديه المهارات الضرورية لتدريب، وكذلك التركيبه العقلية الصحيحة لمدرسة حتى يتمكن من ان يحقق أكثر فاده وحبره من التدريب.

ولسوء لحظ، فإن الشخص استدرب يمكن أن يدمر بوعى أو بغير وعى العملية التدريبية. فمن خلال تجاربنا وخبراتنا وحدنا أن هناك ست مشكلات ومأرق عامة شائعة يمكنها أن تجعل المتدرب لا يستفيد من التدريب المقدم له بالشكر لمطوب، فى هذا المقال، سوف نعطي جميع هذه المشكلات الستة، ويتطرق أيضاً إلى مجموعة من لطرق لى تساعد لمتدرب فى أن ينجب هذه المشكلات لى يحصل على أعظم وأفضل النتائج ولكاسب من العملية التدريبية. إن أكثر ست مشاكل وعوائق شائعة فى أحقل التدريبى يواجهها المتدرب خلال التدريب هى

١- افشل فى الانتظام لكامل والالتزام فى التدريب

٢ استوقعات غير الواقعية

٣ اتخاذ موقف دفاعى كامل

٤ لنور السلبى من العملية التدريبية.

٥ لتعامل مع لتدريب بحذر

٦ لفشل فى إشراك الآخرين.

المشكلة الأولى - الفشل فى الانتظام الكامل والالتزام بالتدريب،

إن العمل التدريبى سيفشس مذبذب فيه إذ لم يكن هناك الترام وانظام واحترم حقيقى من قبل المتدرب لهذا العمل.

فعلى سبيل المثال، كان جوى غاضباً جداً عندما ناقشته مديره المباشر وأخبره بأنه بحاجة إلى بعض من التدريب. كان جوى يعرف أنه شخص عدواني وعنيف، وهو دائماً كذلك، وكان دائماً يبلغ ذلك من الجميع وبخاصة من الإدارة. وكان هو في الواقع يعتبر عدوانيته وصلاقتها أحد العوامل القوية والهامّة التي ساعدته في النجاح في عمله. فكان يعتقد دائماً أنه شخص قوي. فقد كان يقول دائماً لرئيسه أنه إذا كان هناك شخص يحتاج إلى مساعدة (تدريبه) فقد يكون أي شخص في المنظمة إلا هو. فقد أوضح لمدربه الافتراضية أنه ليس بحاجة إلى التدريب.

وهناك عدد من الأساليب المحتملة التي تعوق توافر لرعيه الكاملة والالتزام الفعلي بالتدريب من قبل الشخص المرشح له. وهذه الأسباب هي:

- ١- يمكن أن يكون المرشح للتدريب لا يعرف بالتحديد الهدف من التدريب.
- ٢- يمكن للمرشح للتدريب أن سطر إلى تدريب على أنه عقوبة لم إبقاعها عليه لقاء سلوك معين وليس فرصة محتملة له. فـ شخص يمكن أن يمسعش وأن يشور وينمرد ضد التهمة المفتعلة ولفترضه أنه مدير رديء وسيئ ويمكن أن يترجم تمرد وثورة هذا الشخص ويتحول إلى عنف فعلي وحقيقي وبالمقابل، يمكن أن يأخذ تمرد هذا الشخص و متعاضه شكلاً آخر يتصف بالحدافه والمكر والاداء بحيث قبل التدريب وبداخل في عمله لتدريبه ولكنه لا تأخذها بمحمل الجد. فهو يذهب إلى التدريب دون أن يبذل جهداً مهماً للاستفادة منه.

- ٣- يمكن أن يكون الشخص المرشح للتدريب لا يتفق بدوافع وحوافز الرئيس الذي رشحه إن من المهم جداً أن تدرك أن العلاقات والعمليات التدريبية وأنشطتها هي علاقات والتزامات متبادله بين كل الأطراف المشتركة فيه. فبدون التزام فعلي من جميع أطراف التدريب، فإن الشخص المرشح للتدريب لن تأخذ التدريب بمجمله على محمل الجد وبالمقابل سنحد أن المدرب سوف يحبط وتقل رعيته في التدريب، ثم يبحث عن مكان آخر للتدريب بدلاً منه جهده العملي، وفي هذه الحالة، فإن كلاً من المدرب والمتدرب يكونان قد خسرا فرصة تدريبية هائلة وعظيمة.

فعلى جميع أطراف التدريب أن يعملوا بحد وشباط لإيجاد الهدف الخاص بتطوير الأداء. بلا شك سيكون هناك إشكالات ومعوفاة تعرض لها العملية التدريبية، ولكن من

المؤكد أن الالتزام الكامل والفعلى بالتدريب من قبل المدرب والمدرّب كفيل بأن يؤازر ويحمى جهودهم خصوصاً في المراحل الصعبة للتدريب

فعلى سبيل المثال، كنت لسيدة يند نعتقد أن التدريب فرصة عظيمة للتعلم، وكانت تحصر وتستعد لمسؤوليات مستقبلية جديدة فقد قررت أن تطور من فعالية أرائها وقد من أفضل ما لديها من جهود لهد العرض، وحصلت وقتاً وجهداً كافيين لتفكر وتبحث عن طرق جديدة لتستطيع من خلالها حل مشكلات العمل التي تواجهها، وقد أخذت رمام المادرة واتصلت بمدربها وطرحت عليه مجموعة من الأسئلة واستيجه أن تدريبها نكل بالنجاح.

المشكلة الثانية - التوقعات غير الواقعية،

كثير من الأشخاص الذين برشحون للعمل التربي يكون لديهم توقعات مسبقة غير صحيحة أو غير واقعية عن العمليات التدريبية، من هذه توقعات ما يلي

أن السلوك يمكن تغييره بكل سهولة: فالشخص الذي يتلقى التدريب قد يعتقد أن جميع المشكلات السوكة للمدرّب توجد لها حلول سهلة وسريعة فعلى سبيل المثال، كان الأفراد الذين يعملون مع لسيدة لين يشعرون أنه ليس لديهم لفرصة ليطرحو أفكارهم وأراءهم واهتماماتهم.

وكانت إين تبألف في تبسيط مشكلاتها لسلوكية هبدلاً من أن تحاول أن تفهم سبب ضعف ورداء سلوكها الانصالي مع الآخرين، قررت عقد اجتماع أسبوعي مع الموظفين الذين يعملون في إدارتها فقد كانت تعتقد أن هذا الإجراء سوف توصي به رئيسها لمدرّس وليسوء الحظ فقد الغب معظم اجتماعاتها الأسبوعية معهم بسبب وجود أولويات هامة قد طرأت ومع مرور الوقت استمر في بهج مرند من سلوكها الهزل مع موظفيها دون أن تدرك أنها تعمل ذلك، فكانت مشكله اتصالها وعلاقتها مع الموظفين لا تشكل أولوية هامة تحتاج إلى علاج سريع وعاجل

- إن عملية تغيير السلوك تحتاج إلى وقت طويل: يعتقد علماء السلوك أن نمط سلوك الإنسان يتكون في العادة من تحارب عشرات السنين، ويحب على كل شخص يتلقى لتدريب أن يدرك أن تغيير السلوك يحتاج إلى قدر كبير من الوقت ومن الجهد أيضاً

- لا يمكن تغيير مجموعة من سلوكيات وعادات العمل في وقت واحد: بعض الناس يبذلون في بسبب عملية تغيير العديد من السلوكيات بطريقة حماسية فهم يعتقدون أن بإمكانهم تغيير أو اكتساب أكثر من سلوك في الوقت نفسه، وبشكل سريع وهذا لا عذر يبدو أنه طموح جداً إن أية مهارة سواء كانت مهارة الاتصال الفعال مع الآخرين، أو حتى مهارة لعبة الجولف يمكن تحسينها وتطويرها بالشكل الأمثل من خلال تفكير وجزء السوك الخاص بها ثم تقسيمه إلى خطوات ومراحل، ثم معالجة وتطوير كل خطوة منها بشكل مستقل عن الأخرى.

التدريب الناجح سوف يمنح المكافآت والعائد الإيجابي: إنه من الخطأ الاعتقاد أن التدريب الناصح سوف يقود من تلقاء نفسه إلى ترقى وتطور، أو أن يكون هناك عائد أو مكافآت محددة لنجاح التدريب.

ولاحظ تجنب مثل هذه المشكلات، فمن الأفضل والمهم للعباءة أن يناقش الشخص المرشح للتدريب توقعاته ورغباته وأهدافه من التدريب مع مدرسه وفي هذه الحالة، فإن النتائج ستكون واضحة وقابلة للتنفيذ والإنجاز.

المشكلة الثالثة - اتخاذ موقف دفاعي كامل،

إن مواقفنا الدفاعية تحمي هدفاً معيناً لنا فهي تحمي من مخاطر متوقعة أو نعتقد حدوثها فالمواقف الدفاعية النالمة تساعد في كيفية التعامل مع مشكلات الحياة كم هو موضوع

- التسوية أو التبرير: هذا موقف دفاعي شائع ويررر سلوك الذي لا نفهمه بشكل صحيح
- اللوم أو الملامة عن مسؤولية خطأ معين: هذا السلوك الدفاعي يحمي من أن نحمل أنفسنا مسؤوليات أكثر من طاقتنا،
- الإنكار: هذا السلوك يجعلنا نفهم ويستوعب بشكل كامل المعلومات التي يمكن أن نفهمها فقط.

وكن، إن سلوكياتنا الدفاعية يمكن أن تسبب لنا أضراراً أيضاً، فبممكن أن تشوه علينا الحقيقة، ويمكن أن تفصلنا وتعزلنا عن الحصول على معلومات مفيدة لنا، ويمكن أن تجعل الكثير ينفر من التعامل معنا

ولأجل أن يكون التدريب ناجحاً، لا بد أن يكون الشخص الذي يتلقى التدريب أصيلاً بشكل كامل عندما يفصح عن حوائط لقلوبه لصعف لايه. يجب أن يكون صريحاً ومفتحاً بلا حدود ولا يهوى مع مدرسه حتى يشركه ويدخله معه فى أهدافه ومحاوله ورعائه وأفكاره ومشاعره. إن الموقف الدفاعى الذى ننحذهما وينشأها المدرب بشكل إلى حد بعيد حجر عثره فى طريق التدريب وذلك بسبب حبسها للروية الدقيقة للمتدرب والمدرّب وكل من يشترك فى العمل التدريبى. كما أن المواقف الدفاعية تعمل أيضاً من فهم واستيعاب المدرّب للشخص الذى يتلقى التدريب، من ثم تصعّف من إمكانية المدرّب فى مساعدة المتدرب.

كانت السيدة جوى تعتقد أن إدارتها للعمل فعلة إلى حد كبير. هى كانت ذكية وناححة وكنت تكلف باصعب المهام والمسؤوليات. كانت تتلقى ترفيت وعلوات بشكل سريع بصورة ما. عملت عندما وجه لها رعبها أشارت بأنها فاسداً بسبب صعف أدائها مع فرق العمل.

استخدمت الأسلوب الدفاعى بشكل قوى، ووضعت كل اللوم على الآخرين الدس من وجهة نظرها لا يستطيعون أن يواكبوا أسلوبها المنطوق، وانكرت الحقيقة لتعفيتها بتحنيها الآخرين و تاحيل أعمالهم والعمل بمفرده. وقد أعطت مثله كثيرة على أعمالها لسابقه مع الأحرص (وعد كانت معاونه معهم للعبه واختتمت حديثها فسله) بها كنت توحل اجتماعاتها مع مدرّسها لأنها كانت مسعولة للغاية فى عملها.

وكانت اسبجّة ن السيدة جوانى قنعت نفسها أنها تعمل بشكل جيد وأنها ليست بحاجة إلى مساعدته. فموقفها الدفاعى كن وافي لها من وجهة نظرها. اما من وجهة نظر الأحرص، فقد كن موقفها على عكس ذلك. فقد ارادت نظريهم لسلية بجائها وشجيو أعمالها وموقفها هذا.

المشكلة الرابعة - الدور السلبي فى العملية التدريبية:

يبدل بعض الأشخاص الذين يتلقون التدريب القليل من الجهود لمساعدة أنفسهم على التدريب، وفى الوقت نفسه تبقى أنوارهم سلبية فى العمل التدريبى. وهناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى مثل هذه الحالات مثل:

- قد يعتقد المتدربون أن ترشيحهم للعمل التدريبي هو موع من لعفوية، ولذا لا يتمتعون ويستأفون منه، ومن ثم يلزمون المدرب بأداء جميع أعمال ومتطلبات التدريب

يمكن أن يكون القادة المرشحون للتدريب قد وقعوا في حالة ارتباك وحرص عندما رشحوا للعمل التدريبي حيث إنهم مورطوا فيه، ومن ثم يحاولون أن يذكروه أو أن يذكروا أنفسهم به بأقل قدر ممكن، أو

- نهم لا يفهمون بالتحديد أهمية القيد دور إيجابي في العمل التدريبي فهم فقط يذهبون إلى التدريب استجابة وإرضاء لرؤسائهم حتى لا يعيبو عليهم

كلما كان الإنسان نشيطاً وفعالاً ومندمجاً في العملية التدريبية، رادت الفائدة لتي سيجنيها من التدريب فالتدريب يوجه بالدرجة الأولى إلى شخص بعينه، فإجراء ته وأهدافه بحرص لتناسب مع ظروف عمل شخص محدد، وليس كل برنامج تدريبي يناسب كل العاملين وكما يقال في التعبير الدارج إن (المقاس الواحد لا يناسب الجميع) فيمكن للشخص الذي يتلقى التدريب أو المرشح له أن يكون (المهندس) الذي يضع خريطة خطة لتدريب الخاصة به، وفي هذه الحالة، سيكون أكثر نجاحاً في التدريب

إن لنور الإنجسي سمندرب هي العملية التدريبية يمكن أن تكون مسعدة ومفيدة هي كل إجراءات وعمليات التدريب فهي مفيدة في

- فهم لوقعات ولسائج والأهداف التي تسعى إليها الإدارة من التدريب

- التعرف على مجالات الأعمال التي يمكن تطويرها

التماس المساعدة من الآخرين.

- طرح أسئلة ومناقشتها مع المدرب.

فعلى سبيل المثال، طالبت لسيدة هيلين تفسيراً مقبلاً لرشحها للدخول في برنامج تدريسي معين وقد كانت تصفي لديره دون أية مقاطعة أو احتجاج أو بحاد أي موقف دفاعي فعندما كان مديرها يخبرها عن بعض سلوكياتها وتصرفاتها التي لاحظها عليها والتي لها تأثيرات سلبية في الآخرين، صبت من مديرها المرید من المعلومات المتعلقة بنوقعات منها هي كيفية أداء العمل وما يمثله النجاح من وجهه نظره كمدير

عندما قابلت السيدة هيلين مدربها، كانت جاهزة ومستعدة لمساعدة نفسها بنفسها فقد طلبت معلومات عن توقعات المدرب ومعلومات عن إجراءات وأعمار التدريب ثم عرفت المدرب بالأشخاص الذين يمكن أن يتحدث إليهم (موظفيها) ليتمكن من الحصول على مزيد من المعلومات ولرؤى المختلفة عن سلوكه، وعن تأثير هذا السلوك في الموظفين العاملين معها.

وناقش هيس الفرصة التدريبية التي حصلت عليها مع زملائها وموظفيها العاملين معها في إدارتها، وأخبرتهم أن مدربها سوف يتحدث إليهم بخصوصها وصبت منهم أن يتحدثوا إليه بكل صراحة وحرية وشكرتهم مقدماً على مساعدتهم لها في حديثهم الصريح المتوقع منهم مع مدربها

قابلت هيلين بعد ذلك مدربها لتطلعه على سلوكيات والتصرفات التي تحت ح إلى مساعده وبصوير ثم بعد ذلك قامت مرة أخرى زملائها وموظفيها في العمل لسلعهم بالتعبيرات السلوكية التي ترغب في إحداثها وطلبت منهم أن يساعدها في هذا الخصوص من خلال تقديم رء ومعلومات ومقترحات تتعلق بالجواب التي يحب تغييرها وتطويرها

المشكلة الخامسة - التعامل مع التدريب بحذر:

يمكن أن يكون التدريب محيلاً فالانفتاح مع شخص آخر (في الغالب يكون غريباً) يمكن أن يكون مخيفاً، ولكي نحمل أنفسنا في مثل هذه المواقف، فإن معظم القادة يخدعون أنفسهم ويخدعون الآخرين ويستخدمون أسلوب التضليل سواء كانوا على علم بذلك أو بدون علم.

والشخص الذي يتلقى التدريب عادة ما يكون خائفاً من الفشل في التدريب، ولكي نتجنب هذا الفشل ويظهر بالجراح أمام الغير قد يختار بعض جوانب التطوير في أدائه التي تكون سهلة لتعبد فهي اظاهر، تندو الإجراءات التدريبية ماححة العدية، ولكن في الواقع العملي فإن مشكلة المتدرب بنفسه مارالت قائمة ولم تحل بعد

فعلى سبيل المثال، قد أبلغ هيكور من قبل مديره بأنه بحاجة إلى المزيد من تفويض السلطة للأفراد العاملين معه، فهو كان شديد الاهتمام بالتفاصيل ويركز ويجمع كل مسائل ومسؤوليات العمل كبيرها وصغيرها في إدارته.

وقد كنت إنشاجيه ضعيفة للغاية وكان هيكتور محوفاً داخل نفسه من تفويض سلطة للآخرين، فلم يكن لديه الثقة ببعض الأفراد الذين يعمل معهم، فهم في العادة لا يستطيعون أن يتجروا المهام التي كلفوا بها كاملة ويكبر، وقد ر، فهو دائماً يكن أعمالهم التي كفهم بها ويعتقد انه من الأسهل عليه أن يؤدي لعمل نفسه من أن يفوضه للآخرين لفهمو به بدلاً منه. وكان يحب الاستجاء بين العاملين ويجب المواجهة معهم مهما كان الزمن. وكان بعض الموظفين لعاملين معه أكثر منه سباً حتى أن أحدهم كان هو الذي بولي عمل إجراءات بوضعه قبل عدة سنوات. وهذه لحالات على وجه الخصوص جعلت هيكتور يشعر بالصعوبة في مواجهة زملائه أو معاقبتهم.

ونظراً لعدم انديح هيكتور ونخوفه من امواجهة مع زملائه بخصوص ضعف أدبهم، خنار إدارة ابوقت كمهارة يجب تطويرها وهذه امهارة سهلة انعلم، ولكنها ليست القضية الجوهرية التي يجب معالجتها، وإن ما تم بجاره ونحقيقه من هذه المهاره لم يؤثر بشكل ايجابي في سلوكه اسي نسب في العديد من المشكلات في إدارته لعمله. فلو كان لديه لرغبة في احد رمام المبادرة وواجه النحدى في العمل ويجب الحلول السهلة، فانه يمكن أن يكون قد طور فعلاً من أدائه.

المشكلة السادسة - الفضل في إشراك الآخرين:

يمكن أن ينظر الأفراد الذين رشحوا للتدريب من هس رؤسائهم نظرة سلبية إلى التدريب. إن الموظف الذي يرشح للتدريب يمكن أن ينظر إلى هذا الترشيح على أنه نوع من العقوبة الإدارية التي توقع عليه. فيمكن للموظف أن يشعر بالحرج أو أن فيمنه وهيبته تهتر أمام زملائه أو أمام موظفيه العاملين معه عندما يعرفون انه يصدر الالتحاق ببرامج تدريبية معين.

وسبباً لهذا الخوف، فإن لشخص امرشح لتدريب يمكن أن تنشأ لديه الرغبة في عدم اطلاع الآخرين على مشروع التدريب الذي سيلتحق به.

فعلي سبب لمثال، كان جون غير سعيد على الإطلاق بقرار رئيسه المباشر الذي رشحه بدورة تدريبية لكي يطور من أسسوه الاستيدادي في الإدارة وفي تعامله مع الآخرين. فقد كان متحوقاً من أن يفسر هذا الترشيح على به مؤشر وعلامه ضعف في بمطه الفيدري، ولهذا حاول جون بقدر ما يستطيع أن يحفى موضوع هذا التدريب. فقد كان مراوغاً

ومنمخلص في إحسانه عندما سأل عن مدرسه الذي كان يقدم له التدريب، حيث كن برد بقوله إنه مجرد مستشار.

وهذا الخوف من التدريب لا يخدم في العادة العمر التدريبي ولا اعمال المخصصة إلا في الحالات التي تكون فيها ثقافة المنظمة تنتشر بها بشكل كبير عدم الثقة والانتقام والمفاسه حيث يتم خدمة الشخص بشكل أفضل وتدريبه من خلال جعله يظهر إلى العامة فمن خلال إبلاغ وإخطار زملائه وموظفيه، يمكن للمدير ان يحصل على دعم ومساعدة منهم لأن معظم الناس لا يحترمون لشخص الذي يعترف بنقص ضعفه فحسب، بل يحترمون أكثر الشخص الذي يسعى إلى تطوير أدائه من خلال تصحيح نقاط الضعف لديه

فإذا كان الشخص الذي يتلقى لتدريب يجعل الناس يعرفون أنه يتلقى تدريباً معيناً من أجل العمل على بعض بعض الأساليب والسلوكيات لوضفئة السلبيه لديه فإن الآخرين في هذه الحالة سيفقدون له المساعدة والنصحبة فهؤلاء المؤيدون والمساعدون للرئيس يمكن ان يعدلوا ويعيروا من سالبهم وسلوكياتهم عندما يتعاملون معه والمتدرب يمكن أن يتلقى هذا التدريب على سبيل المثال، من أجل إتقان مهارة الإصفاء مقترحات الآخرين ونفن مهاريه ويطبقها في الواقع العملي ويند في الاستماع لمقترحات زملائه وموظفيه فإن الأفراد العاملين معه سوف يبنون هذا السلوك الجديد للرئيس ويهدونه كل التقدير ويتعاضون عن سلوكه السابق الذي كان ينصف بعدم المبالاة، ومن ثم سوف يطرحون مقترحاتهم وآراءهم من جديد كما أن العاملين مع المدير صاحب السلوك الجديد سوف يساعدونه من خلال ما يقدمونه له من ردود أفعال وآراء تحسن كل محاولة بحبه و غير ناجحة في عملية التغيير في المستقبل

وقد أكدت بحوث التي أجريتها في شركة كينلي غولد سمبث على همه إشراك الآخرين في لعملية التدريب وإصلاحهم على مجرياتها وأهدفها فبعد ان استطلعنا آراء الاف الأشخاص، كانت النتائج واضحة وصريحة، أنه كلما صاعف المدير من إشراك الموظفين في لعملية التدريبية زادت قباعتهم بإمكانية تطور وتحسن أداء هذا المدير

الختام:

يمكن ان يحقق التدريب فائدة كبيرة لجميع المشاركين فيه ولكي تحقق أعظم الفوائد والثمار من العمل لدرسي، على الشخص الذي يرشح للتدريب أن يحسب المشكلات التي تم إيصاحها وشرحها في هذا الجزء والتي يعوق نجاح التدريب.

ويمكن تلخيص المقترحات التي وردت في هذا الجزء في الشكل التالي رقم (١١ ١)

الشكل رقم (١١-١) كيف نحقق أعظم الفوائد من تدريب القادة

الموقف الإيجابي من التدريب	الموقف السلبي من التدريب
التدريب خبرة وبحرية وخاصة وفرصة عظيمة	التدريب عبء وبطء وسلب، فهو نوع من العقوبة
التدريب فرصة للتطوير المهني للفرد	التدريب فرصة للتخلص من أعضاء العمل
الامانة وصدق وإخلاص هي التدريب هي أفضل وسيبه	التدريب مجرد عليه يمكن أن تسلي بها
لديهم تمتع بفعل مفرح	المدير يسعى من عقل مخلق غير واثق من أحد
المدير يديه الرعشة في أن يتقن بالآخرين ويبار بهم	المدير لا يتقن بالآخرين
يتقبل آراء ومقترحات الآخرين دائماً	يرفض مقترحات وآراء الآخرين دائماً
يساعد الآخرين على الإنجاز (يقول لكل شخص من مهندس لعمل)	يسبى ولا يقدم المبادرات (مهر يقول للآخرين انتم وحدتم لكي تعملوا كذا وكذا)
يعتقد أن الشفافية والوضوح والانفتاح على الآخرين يمكن أن تؤدي إلى النمو والتطور	يعتقد أن الشفافية والوضوح والانفتاح على الآخرين يمكن أن تؤدي إلى النمو والتطور

المرحلة	ما يجب فعله	ما لا يجب فعله
محدد الحاجة إلى التدريب مفاته المدرب	أطرح الأسئلة لتفهم الأسباب اداعيه إلى التدريب وذكر أنه ويوعدت لإدارة واحتياجاته منه أطرح الأسئلة لتفهم الأسباب اداعيه إلى التدريب وذكر أنه ويوعدت لإدارة واحتياجاته منه	لا تتربذ في قبول التدريب ولا تتخذ موقفاً سلبياً منه أو معتقد بأنه بإمكانك عمل كل شيء لا تذهب بشكل أعمى إلى التدريب دون هدف محدد، فتأكد من أن البرنامج التدريبي مناسب احتياجاتك ولا تطلب مكافئ الأجر أو مزيدياً
جسيع المعلومات وتقويم لاحتياجات	فكر بجواب الصعوب لقوه ثم واجه بتقنيات الأداء لسابقة، حيث آخرين على تقديم مقترحاتهم وارائهم ويوعدت فعالهم. اطلب أن يساهموا بآرائهم ويشتم على ذلك واشكرهم على مساعدتهم لك	لا تستخدم الأسلوب السلبى الذي يستعمل في المواقف التالية (التمسك وبس ما يمكن أن تقدم لنا التدريب) لا تكن مخلق العقل أو مصححاً عبيداً عن مستفيد مما يقدمه لك المدرب لا تكن يقاعياً ولا عبقياً سلبياً بحيث يوافق على كل ما يقال دون أن يسبح نتائج ومميزات التدريب
جمع خطة للتدريب	شارك في هذه الخطة بشكل كامل وقاعن.	لا تحتر الآراء السهلة أو الآمنة أو ألا تشارك الآخرين في وضع الخطة وكن واقعياً بما يمكن إنتاجه وتحققه من التدريب
بعد خطة التدريب	جرب وتعلم أساليب جديدة في العمل، راقب نفسك وأرصد أخطاءك، اطلع استبثت وملاحظاتك لتتفاد مع حدوث	لا تمش مع التيار وتكن إمعنة، حاول أن تصدق أشياء مختلفة، لا تقل للمدربين ما يريحون في مناقشة
توم التطور والتحسين	شجع الآخرين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم وردود فعالهم، راجع الأهداف كلما فسحت استجابة ذلك	لا تقوم العمل بناء على لنتطلبات المدولة وليس على النتائج لا تعامل صاحب العمل على أنها مجرد أشيء لتتأكد منه، ثم مواصلة العمل

سير المؤلفين:

نون كريسون: عمل مستشاراً في مواضيع إدارية مختلفة مثل مالية، لمصمات والأفراد ومن عام ١٩٨١ إلى عام ١٩٨٧ عمل مسؤولاً كبيراً في منظمة آر إشر الدولية، وهي منظمة يهتم بعلم النفس وعلم الإدارة وعلم النفس الإداري ومنذ عام ١٩٨٧ م استمر يعمل مستشاراً لحسبه لشخصي، بالإضافة إلى مشاركته في أعمال استشارية في منظمات أخرى عمل مع مجموعة (٧) ويست في حقل أعمالها المرتبطة بالأسرة، وعمل كذلك مع مجموعة ريمبر اند أسوشيشن في مجال استشاراتها الدولية كم كان مسؤولاً عن أعمال وتطبيقات تطوير فرق العمل في شركة كينلي سميت وغولدسميث

يعمل نون مع عملائه في القطاعات العام والخاص في مجالات تطوير فرق العمل، وإدراة وتسهيل اللقاءات والاجتماعات، وتدريب الرؤساء التنفيذيين، وفي مجال ما يعرف بال (٣٦٠) درجة الحاصل بقويم السعدية امرسه للأفراد والموظفين وهرق العمل كذلك يعمل في مجالات تدريب القادة، وإدارة التغيير التنظيمي. وباعضه مخصصاً في علم النفس ولديه ترخيص بمزاولة هذه المهنة، قدم العديد من المساعدات النفسية للمرضى وحقق نتائج متقدمة وعظيمة في هذا المجال شاركت في إنشاء وتصميم تقرير اسمه تقرير التطور المهني وهو تقرير وضع في الحاسب الآلي لتحديد خصائص شخصية الإنسان وتطبيقها في مجال العمل. يعمل الآن في حقل الصفات اشخصية للإنسان. وقبس عنه مستشاراً، عمل نون مديراً لبرنامج تطوير مهاراب عمل الموظفين في جامعة بيسي يحمل نون شهادة الكالوريوس في علم النفس من جامعة ماساشوسيت وبرجى اماحسبر والدكتوراه في علم النفس الاستشاري من جامعة يوتا

ينسى لذين استفادوا من استشارات وأعمال جوى على قدرته في تكوين لآفه واصلة الحمية مع الآخرين بما يجعلهم يتقبلون مسرعه فافقه عمية التعبير في سلوكهم يشمل عمله جميع المستويات لإدارية في المنظمة، فهو يقدم استشارات لكل العاملين في المنظمة بعض النظر عن رتبتهم الوظيفية، ويصب منه أحياناً أن يتدخل لحل مشكلات تتعلق بالإدارة التنفيذية العليا، ويعبر واحد من سال جتراماً كبيراً في النقبه المهنيه الخاصه بعمله كما اعترف متدبروه بن استوبه لمرج ناعم ومؤثر لطرح مواضيع هامه وحساسه للعاية.

كيرى لارسون هو شريك اساسى ومهم فى مجموعة الإستراتيجية الدولية للقيادة وهو نائب رئيس لمجموعة (سيبول ديفلوبيمنت ات نيلى ديسك) التى تتخصص وتشمل التخطيط التصيىمى والتنمية والمزايا، والمكافآت والنعوصات، والتدريب، والتوظيف. عمل فى اسابق لىاب لأول لرئيس شركة إى بى أند بى فى قسم الخدمات اللاسلكية، وكان مسؤولاً عن تطوير وتحسين أداء الموظفين شمل لتخطيط لتصمى والتنمية والتصوير والمزايا والموثقة، والمكافآت والعدوات، والتدريب والتوظيف. بدأ كبرى عمله مع شركة بى فى أند بى منذ عام ١٩٨٣ عندما عين فى هذه الشركة العملاقة ليقدم خدمات استشارية فى علم النفس التنظيمى لشركة ميك كاوسيليبور. وقبل ذلك عمل كبرى نائباً لرئيس لشؤون التطوير التنظيمى لشركة فيب إنترمانسيوبال حيث كان يرأس إدارة لموارد البشرية، وأسس شركة دولية مساعدة وتابعة للشركة. كما أنه مستشار كبير وهم فى مجموعة آر إتش آر الدولية، وهى منظمة علم نفس إدارية.

عمل كبرى استاذ فى فيرجينيا تيك وكان يلقى محاضرات فى علم النفس لطلاب الكريوس و لاجستير فى جامعة بوتا وجامعة شمال تكساس. وهو يحمل شهادة الكالريوس فى علم النفس من جامعة بريغ هام يونغ وحصل على شهادتى الماجستير والدكتوراه فى علم النفس من جامعة يوتا.

الفصل الثاني عشر التدريب بالمشاركة

تشيب بيل:

كان لدى روجة ابني طير صغير اسمه (الولد الجميل) وقد علمته خلال السنوات الماضية أن يعني مجموعة من الأغاني الجميلة وفي يوم من الأيام، اشترت روجة ابني مكينة تنظيف كهربائية وكان لهذه المكينة أنبوب في طرفها لسحب الغبار وكانت روجة أبني تعتقد أن تصميم هذه المكينة مناسب للغاية لتنظيف القفص الخاص بالطير، ولكن هل نعرفون ماذا حدث؟ رن الهاتف في وقت ما فانطلق الطير مسرعاً وحتبي في كيس المكينة الكهربائية.

فزعت روجة أبني من هذا الحدث ومزقت كيس المكينة الكهربائية، ووجدت الطير الصغير المسكين مازال حيّاً ولكنه مغطى كله بالغبار، وكان متسكفاً للغاية ثم أخذت الطير بسرعة إلى المغطس في الحمام، ففتحت كل حنفيات الماء عن آخرها لتحصل على أكبر قدر ممكن من الماء لتنظيفه، حتى كادت أن تعرقه وبعد أن ادركت بها مالقت في ردة فعلها، أخذت مشف الشعر الأني لتنفخ على الطير من لهواء الساحن لتخفيف شعره المبتل.

وفي أحد اللقاءات الدسبة للكيسة، سمع محرر الجريدة المحلية عن هذه القصة، وأرسل صحفياً ليكتب تقريراً عن هذا الحدث الشيقي وبعد نهاية المقابلة مع صاحبة الطير، سأل الصحفي لسيدة قائلاً، عني فكرة، كيف حال الطير الآن؟

وبدون تردد، وبدون ظهور أية تعبيرات على وجهها، حات لسيدة قائلة إن الطير الولد الجميل ~ لا يعني أية اعنة على الإطلاق الآن كم اعداد هو الآن حانس فقط في قفصه يحدق بالآخرين .

أوقات التغيير:

نحن نعيش في عالم متغير ومضطرب للغاية كثير من العاملين الذين تم تعيينهم وتوظيفهم وظفوا لكي يعوا مجموعة أغان بشكل يومي تقريباً تتأثر سلباً ببعض الأعمال والسلوكيات التي سدحها القيادة على العمل مثل تصغير حجم المنظمة، أو إعادة تنظيم

لهيكل التنظيمي لها، أو لاندماحات مع لمنظمات الأخرى المتشابهة لها وأعمال أخرى كلها تسمى بعدم وضوح الهدف لعدم للمنظمة بعض الموظفين يقتصر دوره في مثل هذه الحالات على أن يجلس بعيداً ويتفرج ويحقد بعينه متفرجاً على هذه الأحداث والأعمال مثلما فعل الصير - الولد الجميل، وتنعكس هذه الأفعال على سلوكيات العاملين في المنظمة حيث يسعر العملاء والرباس بآثار هذه البعيرات السلبية في الموظفين من خلال تعاملهم القاسي معهم وذلك بقولهم هذه هي الأوامر والتعليمات ولرؤساء في هذه الحالة يكونون شهداء - نباتات على هذا النوع من سلوك، فهم يحسون ويحقدون في العمل ويصاعون للأوامر والتعليمات بعد تلقيها بدلاً من المشاركة الفعالة في وضعها، وهذا يؤدي إلى عدم لروية في العمل بدلاً من الإبداع والابتكار، ويكون هناك مقاومة وامتناع بدلاً من تحمل المسؤولية

هناك مجموعة من الموظفين مازالت تعنى في وسط هذه الأحداث والتقلبات والسلوكيات الإدارية السلبية وفي محاولة من هذه المجموعة أن تعمل وتحقق ازدهاراً ويقدموا في أداء العمل، قللت لساكن في العمل إلى توافق وبألف هؤلاء هم الدس لدين رعون في اعلم في المنظمات وقد كتب الفيلسوف إريك هوفر عام (١٩٩٨) مانصه في الأوراق التي تشهد تعبيرات هائلة وحذرية وشاملة، يبرر دور المعلم (القائد) في وراثة لأرض، في حين يبقى الآخرون قبعين في عالم لم يعد قائماً أو موجوداً

عالأشخاص الذين يتعلمون الأفكار الجديدة لسوا فقط موظفين أسعد من عدهم، ولكنهم سيكونون أيضاً أحر الأفراد الذين سيفعلون من على طهر لسعنة بعد ول موجة قوية تصطدم بسعيتهم

ب الريادة في أعداد الأشخاص الذين ماروا يعانون يبدو أنهم لن يتمكنوا من إحداث تغيير على واقع المشكلة لأن هذه التعبيرات الهائلة من وجهة نظرهم قد حدثت لسفى ولن يحدثوا تغييرات من خلال تقديم مزيد من الترمج التدريجية أو لزيادة في سياسة عائدات الرسوم بدلاً من ذلك، فإن مثل هذا التغيير يطلب تعبيراً منهجياً وحوهراً في دور وسلوك القائد، بحيث تتغير دوره من الأب للمنظمة لتتحول ويكون المشاركون الرحيم والرووف إن الأمر يتطلب من جميع قادة أن يصيغوا إلى بخيرتهم لعلمية وحررتهم الإدارية وادوارهم سلوك إضافياً هاماً لكي يصبحوا مدربين معلمين أو مرشدين ناصحين.

قوة تأثير الإرشاد والمشورة (سحر التدريب):

ماذا تعني في الواقع الفعلى كلمة الناصح أو المعلم المحضر إن كلمة الناصح أو المعلم المحضر تعني بساطة الشخص الذى يساعد شخصاً آخر لكي يتعلم شيئاً معيناً يكون لا يعرفه بشكل كامل وجيد أو لا يعرفه أند بدون هذا المعلم والمرشدين والمعلمين الناصحين المخلصين ليسوا قوة طبيعیه خارقة، بل هم عبارة عن مجموعة من المدربين (القادة) لتعلمس قوى الحاسبه لحصه الذين يجب أن تثق بهم باعتبارهم مرشدين لنا.

إن المعنى استقلبدى القديم للكلمة الناصح أو المعلم المحضر يشير إلى الشخص الذى يأتى فى العادة من خارج نطاق سلطة مدير ورئيس معين فى إدارة ما، ويساعد هذا المدير أو الرئيس ليفهم طبيعة عمل منظمته المجنوبة وليس كل المعلمين والمرشدين (المدرسين) عدده عن قاده ولكن بلا شك، جميع إقاده والمشرهين الفاعلين لابد أن يكونوا معتمدين ومرشدين (مدربين) ناجحين فالنصح والإرشاد ولعلم الى يمكن إجمالها فى مصصح (التدريب) يجب أن نصبح حراً مهماً لا نتحرزاً من مسؤوليات وأعمال أى هائ

إن منصمات الأعمال لا يمكن لها أن تعتمد على برامج النصح والتدريب والمشورة وحدها لتضمن أن النظام العام لمنظمه يعمل بشكل عام على أكمل وجه ورغم أن أنظمة وبرامج النصح والإرشاد والتعلم (التدريب) يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة لأعمال المنظمة، إلا أن هذه الأنظمة وحدها لا يمكن أن تكون كافية لتشكيل منظمة معلمة أو قابله للتعلم وحسب رأى إيه دى جيوس ودبى سينغ (١٩٩٧) إن قدرتك على التعلم أسرع من قدرتك على المناقشة، وهذه هى اميرة التنافسية الدائمة، ولباقية لديك فكل قائد لابد له أن يعلم وينصح ويرشد (يدرب)، ويحب عليه أن يوجه وينصح ويعلم المشاركين ولعاملين معه الذين يؤثر آداؤهم فى أعمال المنظمة

إن تعلم وإرشاد (تدريب) الموظفين لم يكن يوماً من الأيام عملاً يسير . فهناك مجموعة من المتناقضات الموروثة والمعارضة بين أنوار الناصح والمرشد (المدرّب) وبين أودر المدير والمرشدين أو المعلمين (المدرسين) عليهم أن منطرو نصرة شمولية لكيفية تصوير أداء الموظف على المدى الطويل، فى حين أن الرؤساء يهتمون بتنفيذ المهام ليومية للعمل من قبل الموظفين بشكل فوري وكامل كيف يمكن للمشرّف أو للرئيس أن يشجع الموظف أن يجرب نموذجاً ونهجا جديداً فى العمل، أو أن يطبق سلوكيات وأعمال جديدة،

أو أن يحثه حتى لا يرتكب أخطاء هي أداء الأعمال وهي من الأشياء التي من الأهمية تعلمها - يحدث ذلك عندما يعلم كل منهما (المدير والموظف) أن هناك مراجعة حتمية للأداء، سوف يتم إجراؤها في النعمة، إن تجاوز هذه المشكلة الصعبة المتعلقة بالتعلم يمكن حلها فقط من خلال القيادة بالمشاركة.

تشجيع المشاركة من أجل التعلم:

إن التعلم بمنظور للمشاركة يختلف بشكل جذري عن التوجيه التقليدي الذي يقول أبا المعلم (الروحي) وست قليل لحرة - استعلم وفق نظرية المشاركة تقول نحن جميعاً - قادة وموظفين في هذه المسيرة نهدف إلى تحقيق الكمال والتصور بمعنى آخر، إن أعظم وأهم مكفأة أو هدية يمكن أن يقدمها المرشد الناجح (المدرّب) هي في كونه مخلصاً وبحسب عملية المعلم بنفسها. عند أن عملية استعلم بالمشاركة لا تحدث ببساطة من تلقاء نفسها فهي بحاجة إلى شخص لكي يحدثها، وعلى المرشد أو المعلم (المدير - المدرّب) أن يأخذ زمام المبادرة لهذا الغرض وأن يتقن في لحدث عنها وصيقه

إن العنصر الأساسي في العمل المتعلق بنصح وإرشاد وتدريب الموظفين يشمل إعطاء وتسلّم سلسلة كبيرة من هدايا ومكافآت وثمرات التعلم مثل الصباح وريود الأفعال والمقترحات والبرقي والتركيز والادعم. ولكن مثل هذه المكافآت التعليمية يمكن ألا ترى من خلال ما يقدمه المدرّب الناجح والمعلم كم يرى هو - إن الهدية أو الفائدة التعليمية، بعض البصر عن مقدار الكرم الذي صاحب منحها للآخر، أن يكون مصحوبة دائماً بالمرح واللّهو. تذكر أنه حادثة حديثة لشخص قال لك دعني أعطيك نصيحة معية أو أود أن أقدم لك بعض الآراء والمقترحات في عملك - أعتقد أن ردة فعلك في هذه الحالة سيصنف بالمقاومة والرفض أكثر من كونه سيصنف بالابتهاج وسرحين. إن فكرة لحماية لا تختلف عن ذلك

إن المعلم والمرشد الذكي (المدرّب) يحدث ويوجد جواً من الاستعداد التام للحدث الرئيسي الذي سيقدمه - إن الأفكار النيرة المفيدة التي سيطرحها المرشد سوف تؤخذ على أنها عمل خسر أو صدقة خاصة إذا قدمت هذه الأفكار في جو يسود فيه علاقة حميمة وودية وأمنة وعادلة - إن لعمل الإرشادي وللصح الإداري والتدريبي يضمن أربع مراحل. هذه المراحل هي

١ - التمهيد والتحضير للتعليم

٢ - تشجيع وتعزيز القبول والأمان.

٣ - تقديم ثمرات وفوائد التعلم.

٤ - دعم ومساندة القيادة لذاتية والاستقلال للموظف

إن المرحلتين الأولى والثانية هدفهما لاستعداد لتحقيق الهدف أو الحدث الهام والرئيسي وهو - تقديم لثمر والمكفات لسليمية - أما المرحلة الأخيرة بمجملها فهي لعرض قطع الحماية ولدعم عن المحمي (الموظف/المدرّب) من أي اعتماد على المعلم أو المرشد (المدرّب).

المرحلة الأولى - التمهيد والتحضير للتعليم:

إن التحدي لأول الذي سيواجهه المعلم (المدرّب) هو مساعدة (لحمي أو طالب احماية والمساعدة) -المدرّب، على أن يتعلم العلاقة معه على أنها علاقة مشاركة حقيقية. إن مهينة الجو لعدم اللعوم في المنظمة يعنى بحريد العلاقة ما بين الموظف والمرشد / المدرّب من أنه سمه من سمات القوة والسلطة أو أى شكل من أشكال العلاقة الهرمية بينهم فطليعة العلاقة الجديدة بينهم لا تحتاج ولا تعبر أية أهمية لحب التحكم واسيطرة، فهي بدلاً من نمذ الخضوع والسيطرة للقد / المدير، تهتم بأن يلتزم الموظف بإجراءات التعلم كسلطة عليها أسمى واعظم من سلطه القائد المدير وهذا النمط من العلاقة يتطلب حل نوع من الصلة والألفة والوثام وتوع من الصلة الوثيقة بين الموظف والمدرّب التي تضمن إزالة القناع الوهمي لخاص بالتفوق الإدري للمدير

إن كلمة الصلة والألفة والوثام لورادة في السياق مشتقة من اللغة الفرنسية وهي بمعنى إرجاع الشيء إلى أصله أو التجديد والتحديث المتصل .

إن نجاح علاقات التعلم والتدريب مع الموظف تعتمد على صدايتها، فإذا كانت البداية قوية وجيدة، فإن هذه البداية سوف تؤثر إيجابياً في سير العلاقة وتطورها

إن الحدث الذي سيدور بين المرشد (المدرّب) والموظف هي أول احصاع بينهم سوف يحدد ما إذا كانت لعلاقة بينهم ستكون مثمرة أو أنها ستكون مشحونة بالقلق وال خوف

إن جودة ومعالجه التدريب والتعليم لن تتحقق أثناء هذه العلاقة إلا إذا تم إزالة حاجز بين المدرب والموظف، وبدء الموظف (استعلم) في أخذ زمام المبادرة والمحاطرة أمام المعلم الخاص به

إن لعلاقة أسي بصف بالونام والآلة بين المرشد والموظف سوف تسهل وتسرع من جعل الموظف يحمل المسؤولية ويأخذ زمام المبادرة أمامه

في الولايات المتحدة الأمريكية، هناك عادات وتقاليد تتمتع لتقديم الهدايا أثناء زيارة صديق معين فيمكن أن تكون الهدية تقديم زهور بصديقه ثم مقابته لأول مرة، أو أن يفتح الشخص حديثاً أو محاضره بإلقاء نكتة قصيرة، أو أن يقدم حديثاً قصيراً عند بداية طرح موضوع تخفيضات موسمية لسلعة معينة، كل هذه الحالات والمواقف تذكر أن لافتتاحيات المعبرة مهمة للغاية في نفوس الآخرين ولكن كيف يمكن للمرشد / المدرب أن يبدأ ويسمى علاقة هوية مع الآخرين بسم بالونام والمحبة والآفة؟

إن الآفة والمحبة والونام تتشكل من خلال الانفتاح والوضوح والمصادقية فالشخص العادي لدى يكون قلقاً ويشكل في مسألة معينة سوف يطرح مجموعه من الأسئلة والاستفسارات لن يمكن أن يهدي ونرشده إلى معالم لطريق لصحيح فيمكن أن يصرح أسئلة على النحو التالي 'هل هذا الموقف بصافى ويحرجى' هل هذا الشخص يستعلى 'و يستعلى' هل سأكون فعلا ومتعاوناً مع هذا الشخص' هل هالك صرر أو مخاطره غير محسوبة ينظرني في حاله يعامل مع هذا الطرف'

وعند أخذ الارشادات هي الاعتبار من قبل الشخص المحمي (الموظف)، يكون من المهم للغاية على المرشد (المدرب) أن يكون سريعاً في تقديم إجابات للموظف مصحوبة بترحيب وشعور إيجابي بدية اللقاء بين المدرب والمتدرب يجب أن تكون دافعه وأن يكون هناك حماس بينهم ونظرات ولغة عيون معبرة، وإبعاد عوائق لتعامل وإيماءات الجسدية بينهما، ومن ثم تبادل لحنية الشخصية فيما بينهم، كل هذه المواقف والسلوكيات الإيجابية تساعد في توفير وإيجاد علاقات ونصاات إيجابية بين المدرب والمتدرب، ونساهم في توافر مناخ تعليمي وتدريبى منطور.

إن المرشد أو المعلم (المدرب) الذي يعتمد على قوى وهمية مثل (أن يجلس خلف المكتب ويحرق بالآخرين ويأمرهم أن يقوموا بكل الأعمال ويجعل الموظفين يقرأون من تعبيرات وجهه أنه غير رعب في التعامل والتفاعل معهم، فهو يحصرهم من خلال هذه التعبيرات

والموقف بأنه يود ويرغب في أن يوجد حاجراً فيه وبين موظفيه/مدربيه) فكل هذه السلوكيات لا تساعد في خلق بيئة تعليمية تساعد المرشد في عمله لتقديم آرائه للموظفين

إن المرشدين/المدرسين يستخدمون أحياناً مواقف ساءة ليعطوا إشارات إيجابية لمندربين. فهذه الإشارات توفر جواً ودياً تعليمياً وتدريبياً رقيقاً فيمكن للمرشد أن يقول أو يقوم ببعض الأفعال المحببة إلى نفسه الموظف وللساعة في محيط عمله كأن يقول له مثلاً ما ريك لو قدمت لك كوباً من القهوة، فمثل هذا الموقف يساهم بكل تأكيد في توفير جو ودي ومريح للتعليم كما يمكن للمدرّب أو المدير أن يفكر بفكرة أفضل تؤثر في الحوالم بشكل أقوى من سابقتها، كأن يقول المدير للموظف (المندرب) مثلاً طلبت من مساعدتي أن يحدد لي هذا المقال، يمكن أن يكون هذا المقال مفيداً لك فمن خلال هذا الأسلوب الموضح في العمل، يمكن أن يعطى المدير من خلاله الطرف الآخر دلالة على أن علاقته بينهما تتسم بالمساواة وتخلو من أي مظهر من مظاهر العجرفة والقوة والسيطرة وقد طلبت في إحدى المناسبات من أحد المرشدين أن يقدم الحلوى (الجلى) إلى عمله روجبه للصوف لتقديمه في بداية اللقاء وليس في نهايته، وهذا هو الأسلوب الأفضل يجب أن يحرر العلاقة مع المندرب من أي نوع من أنواع التسلسل أو التسيّد، وتتركز على كيفية جعل الطرف الآخر/الموظف يكون شريكاً ومشاركاً في العملية التعليمية (التدريبية).

المرحلة الثانية - تعزيز القبول والأمان:

إن المرشدين والمدرّبين الفاعلين المتميزين يتجنبون استخدام أساليب الاحترار عندما يحاولون إيصال المعلومات إلى متدربين. فالمدرّبون العظماء يوضحون ويرهنون على القبول وجعل الموظفين يقبلونهم من خلال تركيزهم على مهاره الإصغاء الجادة والمركزة

فحتى يكون الإصغاء هدفهم، ينبغي أن يكون الإصغاء ذاته هو إحدى أولوياتهم فهم لن يسمحوا لأي شيء أن يحول دون الاستماع والتواصل القوي مع الموظفين وقد قال داب مرة أحد القادة الحكماء في هذا الخصوص إنه لا يوجد في مجال لعمل أشخاص ذوو قيمة وأهمية كبيرة تساهم في نجاحك أكثر من موظفيك أنفسهم، فالموظفون وحدهم هم الذين يساهمون في نجاحك بالدرجة الأولى وليس رئيسك ولا زبائنك ولا مموسك

فعندما يطلب منك الموظف أن تستمع إليه، نطاهر كتابك بسبب هدية ثمينة منه سوف تتمتع بها لمدة خمس دقائق. إنها فكرة رائعة! افكر بها! فلو حصلت لك الفرصة أن تعقد اجتماعاً مع ابنى موسى أو مع الفيلسوف موزارت أو مع الأم تريزا، هل ستسمح لكاملة هاهنية من مديرك أو من أحد زبائنك أو أى شخص آخر أن يقاطع بقاءك بأى من هؤلاء العظماء أو أن يسهلك ويصيع حراً من هذا الوقت لثمين. عامل موظفيك بنفس التركيز ونفس الأهمية

إن مهارة الإصغاء لديها قوة هائلة. فى استكشاف ما لدى الآخرين من معلومات. هى شاهدت بعناية مدة البرنامج الحوارى الذى يديره لارى كينغ فى محطة (سى إن إن) لإخبارية، فبجاءه كمحاور ومناقش فى هذا البرنامج التلفزيونى لا يعود إلى قوة وعمق الأسئلة التى يطرحها، بل بحاجه يعود إلى قدرته ومهارته الهائلة على حسن الإصغاء والاستماع بضيوفه. فهو يحفز ويدفع بأصرف المقابل أن يقدم ما لديه من كلمات وأراء، وجمل ومعاني وأهداف ويتيح له فرصة تقديم رسالته كاملة. فمهمه الإصغاء تصبح واضحة للعامة فى ذهن الطرف الآخر، بحيث يشعر أن محادثته تمكن وبمهارة أن يلقى الرسالة مكتملة من الطرف المقابل إلى الطرف الآخر.

إن واحدة من التحديات التى تواجهها لكى أكون أباً جيداً ومنمير هو أن اسمع لأولادى دون تخطيط مسبق. فعندما يبدأ ابنى فى وضع قائمه برغباته وأهدافه، أحاول من باب الساعة أو الفصول أن أتحذّر لأشاركه فى هذا العمل، كأن أقدم له درس أو نصيحة فى ذلك، أو أن أصبح عملاً أو سلوك هو بصدده تحاذيه أو أن احذره من عمل معين. فعندما وحت نفسى فى لنهايه انى مثلث فى القيام بذلك نخلت عن هذه العدة، وقررت أن أكون له مرآه، فبدأ بنى فى الانفتاح معى حيث بد. وهذا الاهم - يشعر أن هناك من يسمع له.

فعندما يسألنى سؤالاً مثل كيف ترى يا والدى كذا. وكذا " كنت أحاول أن أجعله يقدم ما عنده قبل أن يسألنى عن رى فى قضية نهمة. فعندما أشعر بما لديه، أحاول أن أواصل معه بشكل عمى وشعره بأهمية فكرته قبل أن أقدم له إجابة على ما طرحه من تساؤل، خصوصاً إذا كانت إجابتي له ستكون مختلفة عما كان يعتقد أنها ستكون عليه. إن لحكمة القديمة تقول أنت لست مؤهلاً أن تعبر أرائى وفكارى حتى تثبت أولاً أنك تفهم هذه الأفكار. هذه الحكمة تخدمنا فى هذا المجال فى موضعين، الأول أنها تساعدنا فى حث الآخرين للاستماع إلنا دون طرح أراء وافكار لموضوع الثانى، أنها نفيد مسمعيها بأنهم أشخاص مهمون للغاية.

إن الموظفين يشعرون أن العلاقة مع المدرب أو المرشد علاقة أمة عندما ننسب لهم قدرته على الإصغاء ونسب أهمية شعورهم فيجب أن يكون لتدريب هو الإيضاح للمدربين أن المدرب يقف على قدم المساواة مع المتدربين كموظفين بحيث نقول لهم آت لا أختلف عنكم هي شيء هذا الموقف البهيل يشجع على التعاون والألفة والمحبة بين المدربين والمدرب، ويعزز الثقة بينهما فعندما يبنى المدرب هذا الأسلوب الذي يؤكد على الألفة والمحبة وبصبره هي علاقاته مع المدربين، فإن له تأثيراً قوياً للغاية وإيجابياً على المسار العام للتدريب

إن الألفة والمحبة والتفارب مع الموظفين تختلف عن التعاطف معهم فكلمة التعاطف مشبعة من الكلمة اليونانية لشي معنى المشاركة في المعاناة ففوة لعلاقه باجراءات التدريب لا يمكن أن تكون فاعلة إذا بنيت على التعاطف لأن الفوه تأتي من التأكيد على أنك كنت تعاني من نفس المشكلة.

إن حاجاتك على أسئلة متدريتك يمكن أن تكون سهلة للغاية بحيث يمكن أن تستمد إحدى القصص من حياتك الشخصية نفسها حتى تتمكن من جعل هذه القصص تتلاءم مع مشاعر المستمعين فلا مانع من الانتعص من داتك بشكل قليل ومقبول إذا كان ذلك ضرورياً ومفيداً ومقبولاً في التدريب إذ كنت تشعر في بعض الأحيان أنك غير درع أو غير لائق فل لهم ذلك وإذا كنت تشعر بالإثارة والنشاط والحماس افعل الشيء نفسه أنصاً فكلمة درع وأسرع في برحمة شعورك إلى أقول، كلما سارع المتدربون إلى التعبير عن شعورهم.

إن هدف المدربين والمرشدين لا يتوقف فقط عند الإصغاء فهم يسمعون بشكل شامل ومتكامل هم يبرهنون من خلال أقوالهم وأفعالهم أن كلمات موظفيهم أو متدريتهم ذات أهمية بالغة فعندما يشعر الناس بأن الآخرين يصغون لما يقولون فيهم يشعرون أن لهم همة خاصة عالية وعندما يشعرون أن بهم قيمة عالية، يمكن أن يحفزهم هذا الشعور إلى القيام بأعمال جديدة وأحد زمام المبادرة والمحاورة والموظفون سوف يسمون فقط عندما يحاولون ستخدّم ساليب عمل حديده فإذا كن هدفك هو أن نكون مدربين ومرشدين عظيماء، انداء باستعمال أقوالك ومواهبك لتكون مستمعاً بارعاً.

المرحلة الثالثة - تقديم ثمرات وفوائد التعلم،

إن التمهيد لإجراءات التعلم وتعزيز الفبول والأمان تمهد الطريق للعمل الرئيسي الذي ينحسد في تقديم ثمرات وفوائد لتعلم إن المرشدين والمدربين المتميزين يقدمون هدايا

وعطاءات عظيمة في مجال التدريب مثل الدعم والتركيز والتشجيع والانتماء والتأكيد على الذات ولكن أعظم فوائد ويمرات (هدايا) لتعلم هما الصبغة والمشورة، وردود الفعل عليهما وسوف تنطبق إلى كل واحدة منهما، ولابد مع النصيحة

في إحدى المناسبات، سأل أحد الأشخاص رئيس كره القدم لفريق بوترى دام لوب هولس عما هو أصعب جزء في وظيفته كمدرّب كما يعتقد، أجاب بشئ من اللياقة والكياسة المعهودة عنه بقوله إن أصعب شئ في وظيفتي كمدرّب هي إعطاء دروس بنقى مرححاً دائماً للمتلقى والمرشدين والمتدربين يواحبون المشكلة نفسها فمقاومة الموظفين للصيحة والمشورة وردود الأفعال عليها شكل الحدي الحقيقي في مقدم دروس لتبني مرجعاً دائماً لتسليق وفد من أحد المشرفين المحبطين في هذا الخصوص أخبر الموظفين بما يجب أن يعملوه، ولكن يبدو أن تعليمي تدخل من الأدب اليميني ونخرج من الأذن اليسرى.

حب أن تبدأ المرشد/مدرّب بإعلام المدرسين والموظفين عن الهدف الذي تسعى إليه بمعنى آخر، حب على المدرّب أن يكون واضحاً للغاية كوصوح هذه العبارة جورج اود الحدث معك بشأن الحقيقة المتعلقة بسلوكك الآخر، إن تكليف مكالمات الربيع الأخير من هذه السنة كانت عالية، ولكن مبيعاتك كبت أقل بنسبة (٢٠٪) دلالة إيمه من لهم رعاية أن تكون محدداً ودقيقاً وواضحاً في أقوالك وأحاديثك مع المدرسين إن العموص في الحديث مع المدرّس يحجب الرؤية عنهم، ويجعلهم في حالة من الارتباك وعدم الوضوح أكثر من أن يكونوا في حالة المساعدة.

يحب على المدرّب أو المرشد أن يتأكد أن الموظف/متدرب لديه الرغبة لشدة هي أن تتعلم ويصور نفسه، وهذه الرغبة لابد أن تتساوى مع الرغبة التي لدى المدرّب نفسه في حرصه على أن يرى لمتدرب يتطور ويحسن من ذاته ومفردته ولكن ماذا لو أن الموظف الذي يتلقى التدريب لم يوافق على أنه بحاجة إلى تعلم أو اكتساب مهارة جديدة أو لا سوافر لايه الرعاية والاستعداد لأن يتعلم الدروس التي تلقاها عنده أولاً لا بد أن تنظر إلى الموضوع بشكل أشمل، قرر ما إذا كان هذا الأمر مرتبطاً بك أنت أو أنه في الواقع شئ يحتاج أن يقوم به المدرّب فإد، كان الأداء أو لتفريد بشكل عاملاً مهماً، تأكد من أن يتوافر لديك معلومات موضوعية (كأداة أو كوسيلة وليست كرهن) وإذا فشل كل هذه المحاولات، أجر المحادثات إلى وقت يتثبت ويبرهن فيه المتلقى/المتدرب أنه متبهاً ومستعد بشكل كبير وفعلي لأن يتعلم منك.

طلب دائماً لإذن من الآخر قبل أن يسدي النصيحة أو المشورة له وهذه هي أهم خطوة فمهمتك لها هدف مزبوج فنت أولاً مطلوب منك أن تقوم بعملية لاتصال لتقدم لمشورة والنصيحة دون أن تجعل المتلقي / المتدرب يفهم هذه النصيحة أو المشورة، والجانب الآخر لمهمتك هو أن يعنى عنصر التحدى في نطاق وحدود المتلقى للمشورة مثل على ذلك، يمكن أن نقول للموظف ماسى انا لدى بعض الأفكار والآراء بخصوص كيفية تصوير أدائك، فإذا كنت تعتقد أن هذه الأفكار سوف تكون مساعدة ونفعه، فيمكننى أن أقدمها لك.

إن هدف المرشد أو المدرب هو أن يتصل مع المتدرب/الموظف بطريقة تحسن الموظف يشعر بالجد الأدنى أنه تحت السيطرة والتحكم من قبل الطرف الآخر ابدأ اتصالك ومشورتك مع الموظف بمشاركته ومشورته هو شخصاً، ولا تستخدم عبارات مثل يجب عليك أن تعمل كذا وكذا، لأن مثل هذه العبارات والصيغ تنشط بشكل سريع عملية المقاومة من المستمع إليك فعندما تكون النصيحة والمشورة موجهة إلى لشخص دون صيغة امر، فإنها تساعد على إعاء عبارة يجب عليك التى عادة تقترب بالمشورة أو النصيحة فعلى سبيل المثال، إن الموظف أو المتدرب المتلقى بمعلومه سوف يصعب ويستحيب للعبارات التالية إن ما وجدته نافعا ومفيداً أو عبارة إن الأسلوب الذى ناسبى وكان فاعلاً فى محال عملى هو كذا وكذا وسيحدث ذلك دون إرعاع داخلى او مقومه من المتلقى

إذا كان محتوى النصيحة يتضمن إضافة معلومات معينة، فإنه من المؤكد أن ردود الأفعال والآراء والمقترحات ستلبى الحاجة وتحقيق الهدف غير المعروف إن وجود الأهداف المجهولة يجعل ردود أفعال المدربين والموظفين تقترب بالحيلة فى معطياتها فيمكن أن سطر إليها بهذه لطريقة إن النصيحة هى التجربة التى يمكن أن تكون لدى المتلقى أو يمكن له أن يكسبها وت (المصح/ المدرب) تخبرنى (الموظف) شيئاً مما لديك، الذى سوف أكسبه بطريقتى الخاصة مع مرور الوقت ولكن بخصوص ردود فعلك، فإنك أنت (المرشد/المدرب) الذى تخبرنى (المتدرب أو المتلقى) شيئاً عنها أنت (قدمت لى رأيك لى عنها) والذى لا يمكن لى أنا أن أكتسبه أحصل عليه بمفردى (وهذا ما جعلك أنها المدرب مقضياً).

عندما يكون موضوع ردود الأفعال قصية امبعاض كفى يمكن للمدرب أو المرشد أن يمنح هدية و معلومة مفيدة تكون بطبيعتها الأساسية أنها تذكر المتلقى لها أنه غير قادر

على رؤيتها بنفسه، كيف يستطيع المدرب أو المرشد أن يملأ الفجوة الذهنية ويجعل استغنى/ لوظف يركز على الهدية (المعلومة) وليس على العجوة؟

إن هدف المدرب أو المرشد هو زيادة فعالية مهارة الاستقبال لدى المتدرب المتلقي حتى يستوعب ربود الأفعال والآراء ولفرحات وذلك من خلال توفير مناخ يتسم بالوصوح عن ظروف لعص (فامدرب) يستخدم تعليقات هامة ومشجعة مثل قوله إن ظروفى وطرويف فى العمل متشبهة وهذه الرسالة لا تحتاج إلى جهود جبارة وكبيرة وإنما يقال من خلال جملة واحدة أو جملتين فقط.

لا بد أن توفر المناخ العقلاني لربود أفعالك وطرح أرائك قبل أن تقدمها للآخرين إن الحدة والصلابة و الأسلوب المهذب (الدبلوماسى) ييسب أساليب مطلوبة بفدر م أن المطلوب هو أن بحق جوا من لاستعداد لدى المتدرب (المتلقى) بأن يصمى إليك ساعد المتدرب بفدر المستطاع على أن يكون لديه قدر عالٍ من الفهم والاحساس لسبب رغبتك فى تزويده ببعض الآراء وربود الأفعال

افرض على سبيل المثال أنك بصدد تقديم ربود تغذية عكسية إلى نفس بحر سسمع أن التعذية لعكسية لا بد أن تطرح بطريقة حساسة وواضحة و لبعد الآخر الهام فى طرح أرائك ووجهات نظرك وربود أفعالك كمدرّب لا بد لها، وبكى تكون فعالة أن تتضمن قدراً عساً من الكمال ولصدافية وهذا يعنى أن تكون أفكارك مبشره وواضحة ومبنة ولكن الصراحة والوضوح يجب ألا يصلان إلى درجة الوفحة إنها ببساطة شديدة محاولة لجع لتلقى للرسالة ياتكد من مضمونها ولا يجعله يستعرب ويبحث عن معناها ويقول م هى الأشياء التى بخبرنى بها المدرب التى أود أن أسمعها فكر فى هدفت وفق هذه الطريقة كيف سيطرح أرائك وأفكارك وربود أفعالك لو كنت تقدم هذه الآراء إلى نفسك فنورك وما يمكن لك أن تقوله يجب أن يكون مستمداً من داتك

إنه من الوصح أن كلمة التعذية المرتدة تبدأ من كلمه تغذية ومن المؤكد أيضاً أن فضل وأعظم الطرق التى يمكن أن ترى من خلالها فعالية التعذية المرتدة هو من خلال روح الازدهار بنىء، بتيحة لتعذية كم أنه من المناسب الإشارة أن اصل كلمة النصيحة أو المشورة مستمدة من الكلمة اللاتينية كونسيليوم ومعناه لتجميع معاً، وإذا دمحا هذين المصطلحين معاً التعذية المرتدة والصيحة أو المشورة سوف حصل على وصف وبغريف واضح ومحدد لمعنى اسعلم من خلال المشاركة، وهو اختصار لتغذى معاً.

المرحلة الرابعة - تعزيز القيادة الذاتية والاستقلالية،

بلا شك إن جميع العلاقات التدريبية سينتهى عند نقطة معينة. واسئول الذي يبرز هنا هو كيف ننهي هذا الجراء مع لأخذ في عين الاعتبار لسؤال التالي ماذا يجب أن يعمل لاحقاً؟ إن علاقات التدريب والمشورة الفاعلة هي علاقات جماعية ومتفاعلة وحميمة الصلة بالفرد، ولذلك فإن هذه العلاقات القوية لن تتكون بدون شعور عاطفي مؤثر في أطرافها. وعلاقات الإرشاد والصبح و لتدريب الصحيحة والفاعلة تتبنى أساليب لفصل ولعمل والاستيعال كأداة لنمو ولتطور. فستخدام نظام لتوقف الفعال للعلاقة التدريبية يمكن أن يمهّد الطريق للبدء في علاقات استشارية وإرشادية وتدريبية جديدة أخرى

يمكن أن يحتفل ب انتهاء العلاقة التدريبية من خلال جميع أدوات التعبير المرتبطة بالهجة والسرور، أو يمكن أن يحتفل من خلال طريفة بسيطة وذلك بإعداد وليمة خاصة لجميع المشاركين في لعلاقة أو تناول قليل من المشروب بعد العمل، أو المشي في مرهة قصيرة وهادئة هي لحديقة المجاورة للعمل. إن العرض والهدف من الاحتفال هو إعلان اسهاء العلاقة التدريبية أو الاستشورية. فهذا العمل هو سلوك قوى يرمز إلى النوح وقوة أواصر وروابط العلاقة بين المدرب والمتدرب، وأنهما يمكن أن يعملوا معاً في المستقبل

يجب أن يتضمن الاحتفال قصصاً ودية وعاراب أطراء ومحامه وثناء للجمع كما يجب أن يتخلل الاحتفال شيء من الفك و الضحك والمزاح الخفيف إن المتدرب في هذا الوقت بحاجة إلى مساندتك وثبات له أكثر من حاجته لكائك وعقريتك. فاهتمامك وإطرائك لمتدرب في هذا الموقف له تأثير قوى في نفسيته وعلى أدائه في مستقبل. يجب عليك كمدرب أن تتحجب أن تستغل هذا المناخ الودي الذي يتسم باللفة وتطرح على المتدربين التحدير الأخير. إن فضل وأرق مساهمة منك في هذا الموقف يجب أن تكون المحبة بهم ولتفه والاهتمام بهم، يجب أن تنتهز هذه الفرصة في اجتماعك لأحرر معهم لتذكرهم بما تم تدريبهم عليه، وأن يكون هناك تركيز على هذا الاجتماع، وأن يكون جميع محادثات ومدفشاتك حسراً بغير مه المتدرب من واقعه الحالي إلى افاق المستقبل.

يجب عليك أن تتيح قدراً من الوقت قبل أن تبدأ عملية المتدرب لما قيمته من عمل تدريبي. إن الطريقة الخاطئة لمتابعة العمل التدريبي هو أن تبدأ بعمل المتابعة في وقت مبكر بعد انتهاء التدريب مباشرة. انتظر اسبوعاً أو أكثر قبل أن تتصل بالمتدرب أو أن

تقوم بزيارة للتأكد من أن عمله بدأ في التحسن. إن إيجاد علاقة حرة مع المتدرب تحتاج إلى وقت. ولكن هل العلاقة تحتاج إلى متابعة على الإصلاو؟ نعم بكل تأكيد. إن لشركاء لا مد أن يتابعوا أعمال شركائهم. فالفكرة، لأساسة بكن في عدم وحبو القيام بعمل المتابعة بشكل متسرع. أعط مهة من الوقت لبأحد دوره ونصسه في العمل التدريبي وكما أن بدء الألفة والونام والمحبة عناصر وقيم هامة للعاية لداية ماححة للعلاقات التدريبية، فإن الانسواء من هذه العلاقة كذلك بحت أن تتوافر له نفس العناصر والقيم اسابقة. إن ترك المتدرب أن يكون عملاً سهلاً، وهو نادراً ما يكون عملاً مريحاً، ولكنه ضروري إذ، كان المتدرب بدأ يعتمد على نفسه و صبح موبها لدايه ويسعلم من خلال أدائه ويتطور وذلك استناداً واعتماداً على ما قدمه له المرشد والمتدرب

سيرة المؤلف:

تشيب بيل: هو شريك هام في جمعية بحوث الأداء (بي ار اي) وهي منصبة، استشارية مخصصة في مساعده المنظمات لتكون ثقافة عمل تؤكد وتحافظ على ولاء العملاء بها. كما أنه مدير مكتب شركة دالاس، تكساس. بالإضافة إلى ذلك، هو شريك في ملكية (بيب بيب نوت كوم).

تشيب متحدث معروف ومشهور في اللقاءات والمحاضرات العامة. عمل مستشاراً ومدرراً للعديد من المنظمات والشركات الكبرى مثل بي بي إم، وكاديبلاك، وميكروسوفت، وموتورولا، لوسنت تكنولوجي، وماربوب، وستيب فارم، ومسريل ليفش، وهنادق رمتز كارلتون، وببير، وإلى بيلي، ورويال بانك أوف كندا وفرست يونيون، وأورورا هيث، وهيرلي دافيد بسون، وفكتوريا سكرب. وعمل ن بدأ عمله في منظمة الاستشارات الخاصة به عام ١٩٧٠م كان نائب الرئيس والمدير الإداري لشؤون التطوير لتنظيمي لشركة إن سي إن بي (وهو ما يعرف الآن باسم نت اوف أمريكا) في نهاية عام ١٩٦٠، كان رئيس وحدة كنيبة لمشاة في مجموعة ال (٨٢) للطائرات في فينام. يحمل بين درحاب علما في المحاسنم والدكتوراه من جامعة هاسبريلك وجامعة جورج واشنطن

ألف وشارك في تأليف أربعة عشر كتاباً، مثل Beep Beep المناقشة في عصر السرعة بالمشاركة مع أورين هارارى وكتاب آخر بعنوان Knock your Socks off (Service Recovery مع رون ريملكي، وكتاب (دروس الرقص) ست خطوات لبناء علاقة مشاركة في العمل والحياة (المشاركة مع هيترشى) وكذلك ألف كتاباً بعنوان (المديرون كمرشدين وكمدربين بناء علاقة مشاركة من أجل التعلم) وكتاب العملاء كشركاء بناء علاقات دئمة ومستمره معهم، وكتاب (Managing Knock Your Stocks off service) مع رون ريملكي، وكان آخر كتاب له يحمل عنوان (محبه العمل المحافظة على الزبائن و لعملاء وجذبهم وإبقؤهم مدى الحياة) صدر عام ٢٠٠٠ كما كتب الدكتور نشيب أكثر من مائتي مقال في مجلات علمية متخصصة ومحكمة مثل مجلة التدريب والتنمية، مجلة الخدمات، ومجلة الإدارة المتقدمة ومجلة الإدارة المتفوقة، مجلة اسطوبر الإدارى فى بريطانيا، عمل أربعة أفلام تدريبية هامة فى موصبع وتخصصات مختلفة مثل جودة الخدمة وموضوع القيادة.

الفصل الثالث عشر التدريب من القاعدة

نيباك (بيك) سيثي:

يعاني حتى القادة الكبار من مشكلات سلوكية معينة هي أد نهم لقيادي من ثم يغفلون في إحداث تأثير حقيقي في أداء الآخرين وعندما يكون الموقف كذلك، فإن الهدية اسمته التي يمكن أن يقدمها الإنسان لإنسان حر هي أن تكون وجهه نظره وريود أفعاله صريحة وأمية تتشعر الآخر بالاهتمام

معظم المنظمات الحديثة لكبرى تستخدم ما يعرف بنظام ال (٣٦٠ درجة) الذي يتيح للقادة جمع ريود التغذية المرتدة من لموظفين واعاملين من عدة مصادر مختلفة وليس من مصدر واحد. وهذا العمل اقيم بحاجة إلى دعم ولكنه بحد ذاته جهد غير كافٍ في الواقع، إن المدير ليس بحاجة إلى بر مج لتقويم التغذية المرتدة التي تنكف بها وبصممها الشركة التي يعمل بها سواء أكانت البعده المرتدة بم إيجزها عن طريق نماذج إلكترونية أو كتبت وعبأت هذه النماذج يدوياً.

من واقع خبرتي العملية، إن أفضل مصدر لمعلومات التعدييه المرتدة هو ما يتم في الغالب التعاضى عنه فالمصادر القيمة للمعلومات الخاصة بريود الاعمال تأتي من اناس الذين يعملون معنا ومن خلف، ويعرفون مباشرة حق المعرفة منذ سنوات طويلة وكذلك نأى من أسرماً وهؤلاء سوف يقدمون لنا وجهات نظرهم الصريحة البعده كل اسعد عن المحاملة والكذب ونحن نرسي ان الناس المحترمين الذين يعتمد عليهم فعلاً لا يمكن ان تحددتهم مظاهرت أو يمكن بنا ان نستخف بعقولهم، فهم يستطيعون رؤيتنا من الداخل بكل وصوح كما نوكنا ألواحاً من لزجاج فهم يستطيعون أن يقدموا لنا معلومات قيمة للعاية وريود افعال وأر - تكون داب همة لعمى التدريس - هذا بشرط أن نكون بالفعل يحترم عقولهم ونشجعهم على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بكل حرية. إن هذا العمل هو ما أسميته "التدريب من القاعدة".

ولكى يبح العمل التدريبي المستمد من لقاعدة، فانه لا بد أن تتوافر له العوامل لثلاثة التي سيتم شرحها فيما يلي في هذا الجراء. هي نطاق عمل المنظمة يستطيع في

العالم لموظفون الذين يعملون معد أن يزوبوا بمصادر عتبه بالمعلومات اخاصه برود
الأفعال والأفكار، مع الأخذ فى الاعتبار، أن العمل المرتبطة بنجاح هذا العمل لى سىتم
سرحها هنا نساوى أهميتها مع العوامل التى تقتدر بها المنظمة القادمة من الخارج

توفير مناخ آمن:

إن توفير المناخ الامن للحصول على معلومات وريو: أفعال من الموظفين هو شرط
أساسى من أجل أن تكون هذه المعلومات صريحة. هى لضى كان أسلوب تنظيم لعمل
سسم بالهرمنة، وهو أسلوب بدعم وشجع أن يكون عملية الاتصال داخل المنظمة لها طريق
واحد وهو من الأعلى (من لقيادة) إلى لادنى (إلى لقيادة) وهذا الأسلوب لا نصح إلا
فرصة صالحة للذبة للحصول على معلومات منوزبه وعادله. إن ثقافة العمل لعامة على
أسلوب، لستصرة سوف تحدث عوباً كبيره فى المنظمات فى المستقبل إذ استمر الأخذ
بها. لأن نصح أعمال منظمات المستقبل معتمد على الر سمال العقلى والفكرى وعلى
الاتصالات لعتوحة والمتاحة لجميع العاملين من موظفين وأعضاء فرق عمل ومديرين
وقادة

وانطلاقاً من هذا المبدأ، فإن على القادة أن يوفرؤ مساحة يتسم بالأمان التام ويطلبوا
الآراء والمقترحات من الرؤوسين المتميزين الذين يتسم أداؤهم بألف عالية وامقدرة اعالية
يجب أن يكون هناك إصصال غير رسمى بين المدير والموظف حتى يتمكن الموظف من إعطاء
المدير معلومات وآراء من دون خوف أو تردد. كما يجب ابصاً أن يباح للموظف أن يحدد
محالات العمل التى يجب أن نناقش ونطور ويوجه لها التدريب

يجب على المدير ألا يتوقع من الموظفين أن يكونو صريحين معه، لأنه فقط حسب منهم
أن يقوبوا له آراءهم بصراحة. فهذا الأسلوب يعتبر جديداً لمعظم امرووسين ولم يعتادوا
عليه، ولم يكن من ضمن تجاربهم السابقة، ولذلك سيكون هذا الأسلوب مثبطاً لعزائهم،
وسيكور مروغاً لعدة أسباب. هيمكن أن يكون الموظف، سواء أكان رجلاً أو امرأة، ليس
لديه لتقة الكملة بنفسه ليقدم وحهاات نظره وعرض ريدود فعالة واره تجاه ظروف
ومشكلات العمل. علماً أن الأمر الأكثر أهمية هنا هو أن الموظف قد يشك أن المدير بسعى
بالفعل للحصول على آراء وردود فعال أميته. فقد يرى الموظفون فى هذا لأسلوب أنه
نوع من الاختبار عليهم لتحديد موقعهم تجاه المدير. وعلمه، فإن على المدير أن يتيح

الفرصة للموظفين لينألكوا من مصدقيه وأمانته في هذا العمل فلا بد للمدير أن يكسب ولاء الموظفين وتقنهم به من خلال الإخلاص لهم نذكر الدور الطبيعي لهذه الإجراءات. فالموظفون الذين يعملون معك بصفقتك مديرا لهم سوف يقدمون لك النصيح والمشورة والآراء والأفكار عندما يثقون بك. وهذه الثقة سوف ترداء من خلال ربود أفعال واستجابات الإيجابية لربود أفعالهم ومقترحاتهم وأرائهم

استخدام مهارات التغذية العكسية والاتصال:

إن المدير الذي يتلقى السريـب أو لمعلومات و لصائح من القاعده (من الموظفين) يحب أن يتصف بمجموعة من مهارات الاتصال المتقدمة حتى يتمكن أن يؤدي هذا العمل بكل فاعلية ويستمر به فحب على المدير أن يحيد أو يلغى تماماً جميع مظاهر الأحكام المسبقة، ولا يتخذ مواقف دفاعية، وأن يصغي باهتمام للأحرب من أجل أن يتعلم وهذا الإجراء يمكن أن يكون صعباً لأن الكثير من لديه مهارات ضعيفة في الإصغاء للآخرين، وهذه تشكل أحد جذور المشكلة احصاة بسوء الفهم أثناء عملية الاتصال ورغم ما تعلمه من كارل روجرز وعبره منذ عام (١٩٦١) عن فن الإصغاء وعشرت لمجلدات التي كتب في هذا الموضوع إلا أن لحدى الأساسى في هذا لخصوص يكمن في أن حاسه لسمع لدى الإنسان أن بصفي إلا إلى ما يود العف للإصغاء إليه

إن مهارات الاستماع مرتبطة بتركيبه عفر الإنسان، ولكي نفهم هذه العقل بشكل أفضل لا بد من لاطلاع على العديد من الكتب التي ألفها كريس رغيرس وآخرون عام (١٩٨٥) ومن أهم أيضاً أن نذكر أن معظم اتصالاتنا هي اتصالات غير لفظية، لذلك فنحن بحاجة إلى أن نعى شكل أفضل لغة الحسد وبمآاته ونتعلم كيف نديرها لتكون متوافقة مع نواننا وأهدافنا

وعلى المدير الذي يتلقى ربود الأفعال والآراء من الموظفين أن يمتلك قدرأ عالياً من الذكاء العاطفي، وأن يتلقى آراء وأفكار الآخرين ومقترحاتهم بحس إنسانى حتى يتمكن من أن يضع هذه الأفكار في مكانها المناسب وأن يفهمها وفق مقاصده وذلك مهارتان أساسيتان تساعدان على إيجاز هذه المهمة أولاً من أهم للعاية أن نأخذ في الاعتبار أنه ليس كل المقترحات التي ستقدم بها الموظفون ستكون محل التنفيذ (لأسباب عديدة) لا مجر لحصرها هنا، ثانياً، إنه من لهم أيضاً أن سيع وقتاً قصيراً ومحدداً لربود وآراء

ومقترحات الموظفين، ومن ثم تنتقل وتعود بمهارة وسلاسة إلى العمل لتطبيق هذه الآراء. ومن الضروري جداً أن يتبادل هذان الفعلان (التدريب والتطبيق) بشكل سهل، مندكراً أن التدريب هو تعميم أو تعلم، وأن هذا التعلم يجب أن يكون شيقاً

ممارسة الانضباط الذاتي:

عندما يتلقى ربود الأفعال والآراء من موصفي ذي أهمية ومركز هادئ في المنظمة فإن الكرة تصبح في مرمى الشخص القيادي الذي تلقى هذه المعلومات. وعندما يعكس هذه المعلومات وربود الأفعال على التدريب نكون مفسدة للعبادة ويجب أن تركز نصيقت هذه المعلومات على مجالين من المجالات الهامة وذات القيمة في العمل.

حذر مارشال غولد سميت الموظفين أثناء تدريبهم من أنه يجب ألا يكون هناك أكثر من قصتين أو موضوعين إداريين يمحان للموظف يتدرب عليهما في أن واحد (غولد سميت ١٩٩٦) فنحن يمكن لنا أن نستخدم مجموعة من الموارد وليكن على شكل برامج أو ورش عمل أو حلقات تدريبية أو لقاءات علمية وعلى شكل كتب أو أفلام صوتية وسمعية أو فلام فيديو ومن هم لأساليب ذات القيمة بهذا الصدد هي استخدام نماذج الأدوار لنسعدنا لكي نتعلم سلوكيات جديدة، وبحسن أو نعدل سلوكيات الحالية أو أن نتخلص من سلوكيات وعادات وطرق لعمل قديمة ولكن ومع افراض توفر الرعية الصادقة لعملية التغيير، إلا أن إحداث هذا التغيير ليس سهلاً، فالعادات والسلوكيات القديمة من الصعب التخلص منها أو إقلاعها من وجدان الناس بسهولة وسرعة فالصبر والسجل لا بد أن يتوافر لدى المدير، ومن ثم اختيار الموظف (أو أي طرف قدم آراءه وربود أفعاله) ليكون جزءاً من نظام للمتابعة والدعم لهذا العمل حتى يتم التأكيد والضمأن من أنه سيتم التقلب على عادات وسلوكيات العمل القديمة

ولكي تعضي على عادات وسلوكيات وطرق العمل القديمة التي يمارسها المدير، فإنه من المهم أن نجد فوراً في ممارسه وتطبيق سلوكيات وطرق العمل الجديدة أنما هي محبوبة لتطبيق ولجربة (البزوفة) في بيئة مشجعة وامنة، ثم قبل أن نسهى من هذه السلوكيات على المستوى العام وقبل أن تعممها، صفع في موافق وحالات عمل فلية المحاطره حتى تشعر انها امنة وطبيعية، إن جهودك هذه ستكون فعالة ومؤثرة للعبادة إذا استطعت أن تحشد وتجمع عمالاً إضافيين رانية مبسطة لتسهيل وتطبيق الأداء الفعلي للسلوك الجديد مدعم ذلك بروية فعلية ودقيقة ومفصلة. إن تطبيق وتوضيح أسلوب عمل جديد للآخرين يعبر أنه قوية وهامة للعبادة لا يمكن لأحد أن يتجاهلها

الخاتمة:

إننا دئمت تحت لمرقعة الشديدة والدقيقة من قبل لذين هم قُل منا هي لسلطة أو الرتبة سواء كان ذلك في مجال العمل أو في المنزل إن العاملين لذين - المروسين لذينهم حس وحنس قوي ومعرفه خارقة ببقا ط ضعفنا ومراكز قوتنا إنهم يعرفون ويحيطون بشكل كامل بكر سافصاننا ويدركون بشكل جيد الفحوات من ما يقول وما يفعل فإذا شركذهم وذلذهم معنا وجعلهم أعضاء في مسيرتنا لتحقيق النمو والتطور الشخصي، فإن النتائج ستكون مثيرة وفعالة.

فالموظفون الذين يعملون لدينا يمكن أن يساعدونا في مجالات متعددة، بدءاً من مواضيع سهله مثل إدارة الوقت، وتحديد إدارة الأولويات، وإدارة الاحتمالات، إلى مواضيع ومجالات اصعب وأكثر تعقيداً مثل مهارات الإلقاء، وتحديد فرق العمل، ومهارات الاتصال الفاعله من لافرد وإمكانات وقدرات القيادة يمكن لهم أن يساعدونا ويقدموا لنا طرناً جديدة لنحسن من فاعلية اداب، وعلاقات الأعمال وأن يدير رؤسنا بطريقة أفضل وكثر فاعليه فالموظفون العاملون لذين يمكنهم أن يجعلوا نعي أهميه وقبلة مصدقينا وسمعتنا ويمكنهم أن يؤثروا هينا بقوة وأن يحدثوا تغييراً في سلوكنا وعاداتنا في العمل التي أعادت ويمكن أن يعوق الاداء يمكن أن يساعدا الموظفين في أن ينمو وتتطور شخصياً ومهياً بشرط أن تكون لدينا الرعة والإرادة والقدرة على التفكير خارج نطاق ما حددده مسبقاً لانفسنا، أو ما حدد له من قبل الغير ووضع في قوالب جامدة لا تتغير، واستطعنا أن نبتني ونطبق الأسلوب التربوي

في مثل هذه الحالات المرتبطة بالتطوير الجماعي اللاتي المشترك، نستطيع أن نحدد ونتعهد بأننا سوف نخلق منظمات إنسانية مناهضة وقويه وفاعله تتعامل مع المستقبل بكل قوة وأقدر ههذ النوع من المنظمات هي منظمات تعليمية نسود هيا المعرفة والوعي لذاتي وتنتقل بها المعرفة وتساب بسهولة دون أي عوائق أو حواجز وهذا يتحقق فقط عندما يؤكد للموظفين وبنهم لهم أننا متوضعون ولدينا القبلية للتغيير ويعمل على كشف نواتنا وأنفسنا ونتجه نحو تحقيق الأهداف.

سيرة المؤلف:

ديباك (ديك) سيثي:

هو أستاذ منخصص وذو مركز مرموق في حقل تطوير لقيادة وهو المدير التنفيذي لتطوير لقادة لشركه توماس، وهي شركة بقدر رأس مالها ستة ملبرات دولار، ويعمل بها

(٤٠٠٠ موظف وموظفة) تعمل هذه المنظمة في مجال المعلومات كـ سبباً للمساعد التنفيذي للشؤون النعيمية لشركة الاتصالات لعلاقة المعروفة انحصراً باسم (إيه تي أند تي) فقد صمم برنامجاً في هذه الشركة العملاقة سمه بدمج تطوير الفأدة موجهاً بالتحديد للمديرين في الإدارة الوسطى والرؤساء التنفيذيين في الإدارة الوسطى والرؤساء التنفيذيين في الإدارة العليا وقد 'صنع هذا البرنامج من أشهر المراجع في مجال تخصصه في الولايات المتحدة الأمريكية

إن أعمال وجهود ديك في مجال تطوير القيادة تعتبر فريدة من نوعها حيث تم تعظيمها بشكل مكثف في عدة صحف قومية مشهورة مثل الـ وول ستريت جورنال وريو إس بيه توداي، ونيويورك نيوزداي وملتقى تدريب القيادات ونيور ليتز، كوربوراشن يونيفرسني Corporate University Exchange. وفي كتاب (القيادة بالتصميم) قُتِبَت مجموعة مجلات وصحف مشهورة من أرائه العلمية وانت عليها مثل مجلة الـ بيرنيس ونيويورك نايمز، وواشنطن بوست، وميامي هيرالد، ومجلة الاكويومست وشريدك مجموعة مقالات في مجال القيادة عن قائد المستقبل وحقق هذا الكتاب (قائد المستقبل) أفضل رقم مبيعات عن طريق مجلة الـ بيرنيس ونيويورك، وكذلك كتاب منظمة المستقبل، وكلا الكتابين تم التعهد بهما وضمانهما من قبل بيتز دركر فؤانديشن.

وبالإضافة إلى خبرته وتجاربه وعمله في مجال تطوير الإدارة والقيادة، لديه تجارب وخبرات ناجحة في حقن المبيعات في شركة موسل اوس في لهند ومع شركة كونترول داتا في نيويورك وفي حقن إدارة الإنتاج وتسويق مع شركة الاتصالات الأمريكية الكبرى (إيه تي أند تي) وقدم محاضرات وحلقات عمل في هذه المجالات في جامعة نيويورك

قدم ديك إلى الولايات المتحدة الأمريكية كـ Rotary Foundation Fellow ، وقد أدرج اسمه من ضمن القوائم العالمية المشهورة والمعروفة مثل قائمة (من هو - ومن يكون في العلم) وهو محاضر في المقاعد العلمية والمؤتمرات في مجالات الإدارة وتطوير القيادة. وقد صنف لأقره لانس سبعون أعماله ويحضره بأنها مقدمة ومميزة للغاية

كـم أن ذلك مدير لمجموعة مخططي الموارد لشركته في نيويورك كما أنه عضو في مجلس إدارة الجمعية الوطنية لمخططي الموارد البشرية كما أنه أيضاً عضو في مجلس الاستشاري القيادي لمجموعة بيتز دركر، وكذلك عضو في معهد الدراسات الإدارية

الفصل الرابع عشر القيادة والسلطة: تحمل المسؤولية هو الذي يحدد الفرق بينهما

بروس لويد:

يوجد كم هائل من المقالات والأدبيات والكتب التي ألقت في موضوع السلطة، ولكن ما كتب في فصايإ إدارية أخرى مثل المسؤولية والقيادة والتعلم والتدريب يعتبر قليلاً فعدد محدود جداً مما تم إصداره من كتب ومقالات عممة في موضوع القيادة بهتم وناقش طبيعة وبور السلطة في الإدارة. كما أن هذه الإصدارات لم تناقش بالشكل الكافي موضوع علاقة سلطه بالمسؤولية والتعلم والتدريب. إن لكتبه والتأليف عن موضوع التعلم والتدريب ردت مؤخراً كم وكيفاً، ولكن قليل جداً مما كتب في هذا الموضوع ركز على فهم طبيعة السلطة نفسها، وإسائة استعمالها خلال العمل التعليمي ولتدريبي في منظمات الأعمال. إن عصر الأخلاق بدأ سرز وبأخذ مكانه ويصبح جزءاً من عمل لقيادة محولاً أن يعلق بعجوه بين ممارسه السلطة وإسائة استعمالها أثناء عملية التعلم ولتدريب. وهناك رضاء عام في أوساط لـلحين في هذا الصدد، حيث يرون أن استعمال السلطة وإسائة استعمالها من قبل فدة الأعمال ومن الرؤساء أصحاب المسؤوسه بدات تفرض نفسها كموضوع هام جدير بالمناقشة والبحث.

إن القادة ومدريهم يتحملون أنفسهم مسؤولة استعمال اسلطة بشكل مسؤول وهناك شرط أساسي ومبدئي لابد من الالتزام به حتى يتم تحقيق هدف استعمال سلطة بطريقة مسؤولة. هذا الشرط هو أن يكون هناك فهم واضح للقيادة ومدريهم لطبيعته علاقات السلطة وتفاعلاتها وديناميكيتها.

إن التدريب يجب أن يعيد النظر في فهم الطريقة التي ننظر بها إلى المسؤولية وإلى القيادة وإلى التعلم، وطريقة الاستخدام القانوني لسلطة بكل ما تحمل هذه الكلمة من معنى. إن منيح التدريب والتعلم يمكن أن يساعد القادة لكي يحولوا منظماتهم إلى منظمات تتصف بالمسؤولية والمحاسبة، للشخصية والإبداع وأخذ زمام المبادرة والمخاطرة وتحقيق نتائج عمل بالعه التطور والتفوق. التدريب والتعلم في المنظمات يجب ألا يكونا محادين في مسأله السلطة. التدريب يجب أن يحدد ويوضح الطبيعة المعقدة للسلطة وذلك من خلال الانفتاح والوضوح والجداوة.

المدرب هو من صمم الأدوات المنهجية التي يستطيع من خلالها المدرب أن يحول السلطة من كونه نوعاً من تسلط وقوة يلوح بها فوق رؤوس العامين إلى سلطة يتدمج معها العاملون ويتفاعلون معها دون حدود ولا قيود. إن للتدريب يقدم الوسيلة من أجل نشر ثقافة التعلم في المنظمة من أجل تلبية رغبات جميع من لهم علاقة ومصلحة باندماجها من خلال تطبيق الأساليب التدريبية نحوي أن نمهد الطريق لنمط من منظمات المستقبل الجديدة التي تسود فيها مفردات قيم المسؤولية والقيادة والتعلم وتتصف بمعايير محددة مختلفة ورابعة، وتكون السلطة مساعدة دائماً لاداء الآخرين وليس وضع قيود على سلوكهم

السلطة:

إذا أردنا أن نفهم المصطلح، فإنه يجب علينا أن نفهم طبيعة السلطة ومكوناتها وتتغير والتي تمثل الأدوات التي بواسطتها يمكن ربط الموظفين بأهداف المنظمة (هاندلي، ١٩٨٥).

ولكن ماذا تعني السلطة؟

ب () من الناس لديه سلطة على (ب) من الناس لدرجة تخوله أن يجعل (ب) يفعل عملاً لا يمكن ل (ب) أن سحره بدونه أو لا يرغب في إنجازه (داهل، ١٩٥٧)

سوف يقولون أي شيء ويعملون كل شيء، تعريفاً لئلا يمسكوا بالسلطة (كالنسكري، ١٩٩٤) هذا النوع من التعريفات هي من الأفعال النمطية السائدة في جميع ادبيات ما كتب عن معنى السلطة وبورها في الأدب. هذه الأدبيات والآراء والتعليقات التي كتبت عن السلطة تعيد تأكيد لفكرة سائدة عن السلطة التي مفادها أنها فرصة ثمينة ووسيلة غير مشروعة لحجز الفائز أو المدير بنهج سلوكياً تسبب نفوذه وقوته لخدمة أهدافه الشخصية بدلاً من خدمة أهداف المنظمة التي يعمل بها وفي العادة هناك اعتراف وتأكيد على أن

حسن استخدام السلطة من أهم جميع قطاعات المجتمع ولكننا نود أن نربط بين فهم السلطة واستخدامها مع فحوى نتائجها على لتلقيق البهائين لها ويجب أن نجد

مركزاً جديدة لفهم السلطة وتعامل مع أسسها ومكوناتها التي نحن جميعاً جزء لا يتجزأ منها ونتأثر بآثارها" (هردي، ١٩٩٥)

لا يفرض شيئاً جديداً إذا قلبت السلطة كانت وما زالت تشكل عاملاً سلباً للغة في العديد من المنظمات، فالموظفون يشعرون بالأذى والانقص لأنه ليس لديهم ما يكفي من الحماية ليدفعوا عن حقوقهم تجاه القرارات المؤلفة والصالحة التي يتخذها رؤسائهم الناجمة عن العشوائية في استعمال السلطة وحب ربود الفعل هذه إلى إزدياد الاهتمامات التي تركز على قضايا الفساد هي استخدام السلطة في مكان العمل.

بغض النظر عما إذا كانت ممارسته لسلطة داخل المنظمة تأخذ أسلوباً مدمراً أو أسلوباً بناءً، فإن العملية بمجملها تعتمد بشكل أساسي على ما إذا كانت لبيته التي تمارس بها هذه السلطة منه تنافسية أو تعاونه فعندما يشعر الموظفون أن لهم هدفاً عاماً وموحداً سوف ينسقون ويجمعون سلطاتهم معاً لنحروا أهدافهم المشتركة وعندما يشعرون أن هناك مناقشة فيما بينهم، فإنهم سوف يعملون على تفويض سلطات بعضهم بعضاً وثقتهم فيما بينهم، ولأسوء، لاحظ، فإنه في الغالب يفهم الناس أن السلطة تتضمن بشكل لا يمكن تجنبه نوعاً من المواقف التي تنقسم بالتاريخ والخسارة لداخل في علاقاتها ويجب ألا يكون مدهساً أو عريياً أن يحد هذا التباعد (الريح والخسارة) يمكن أن يقود ويسهولة إلى خلق ظروف وسبب عمل راديكالية من أجل اشتراك في السلطة، والتاريخ يوضح لنا حسن وسوء استخدام السلطة وهذا هو أحد العوامل لحوادثه في نجاح أو فشل منظمات الأعمال سواء كانت منظمات خاصة أو منظمات عامة

هذا التحليل يقودنا إلى استنتاج مفاده أن السلطة بطبيعتها هي ذاتية التمرکز أو أنها تحميم وضمت أدوات ومقومات القوة في شخص معين لغرض إحداث أعمال معينة وهي هذه الظروف فإن ممارسة السلطة في العدة تركز على المدى القصير، ولذلك فإن سوء استخدامهما سوف يحدث بدون شك في كثير من الأحوال من هنا نشأ لفساد بكل أشكاله المسؤول يصبح فاسداً وأعمال المنظمة كذلك وبالمقابل، فإن ممارسة السلطة التي تأخذ في اعتباره قبول أكثر قدر من المسؤولية (وهي السلطة التي تركز على مصالح وأهداف الآخرين وكذلك ممارستها) فإنها في الغالب ستكون لها أهداف تسعى لتحقيقها على المدى الطويل، وتأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأصناف المرتبطة بها في أي قرار تتخذه وهي لنهاية، فإن السلطة بمفهومها الشامل هي الفرص على وضع الحيات، وأن

استعمالها الفاعل بطلب من ممارستها تحليلاً شاملاً لتأثيراتها الهائلة في جميع الأطراف المشاركة بها

المسؤولية:

إن المدخل المناسب لدراسة موضوع المسؤولية ينصب طرح السؤال التالي من لدى سميغند من أحداث هذه العبارات لجديده١٢. فهذا السؤال يحدد طبيعة العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وليس يمكن من خلالها تعريف السلطة على أنها الفرصة بممارسة مسؤولية١٣. أما الاستخدم الفاعل لسلطة فهو يطلب الإجابة عن سؤال التالي ما الفوائد الطويلة المدى التي ستعود على المنظمة من خلال ممارساتي لسلسلة١٤.

ولكى تكون الفادة فاعل على المدى الطويل أثناء ممارستها للمسؤولية، فإن عليهم ان يتبنوا الفصاا المرتبطة بالمسؤولية، وليس بالفصاا المتبعة بالسلطة قبل ان يفصل هذا الموضوع بشكل أكبر، فيه من المفيد ان نأخذ في الاعتبار بعض الفصاا المرتبطة بمفهوم المسؤولية

ويوجد عدد هائل من الكتب والأدبيات التي تناولت موضوع المسؤولية في إطاره

إن مسؤولية أعمال المنظمات تعنى لنا عدة معن فهي تعنى المعاملة العادلة والمساوية لجميع من يشارك في أعمال المنظمة مثل العامين وحملى لأشهم والأعمال. ولمولس للمنظمة فيجب أن يكون محل اهتمام كفاءة كل من له صلة بأعمال المنظمة سواء أكان داخلها أو خارجها من المجتمع والمصلحة العامة والبيئة ككل وهذا هي وظيفة الوقت والمال الذي يساهم به ويفقه وببذله في سبيل تعزيز وتقوية المجتمعات او الجماعات الصغيرة لى تدير أعمالها داخلها (مريدس، ١٩٩٤: ١١)

إن العلاقة بين الحقوق والمسؤوليات قد تم دراستها وتركيز عليها من قبل براور (١٩٩٢)، عندما قال عندما يحدث عن حقوق الإنسان يجب أن نتحدث عن مسؤوليات الإنسان فليس من انفاذه أن يطالب بحقوق الإنسان إذ كنا لم نسمع لنقبل واجباتنا الإنسانية.

إن المنظمات لا يمكن أن تكون سياساتها مسؤولة إلا إذا أصبحت الإدارة العليا مثلاً نموذجي نقدي به من خلال انتهاج وتوظيف عنصرين من عناصر القيادة لهما هما

السلوك والأداء السليم، ومن ثم القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين لتطبيق هذا السلوك بشكل صحيح. إن المنظمات هي جزء من المجتمع، ويجب أن يكون سلوكها مستنفعاً بحب على هذه لتتركب أن يجد في الاعتبار آراء ومساهمات الموظفين وعماله (ديفنز، ١٩٩٥)

في تقرير هام كتبه جورج يون (١٩٩٥)، الرئيس التنفيذي لمجموعة غراند مترو بوليتس قدمه إلى جمعية الفنون الملكية قال فيه إن رجال الأعمال يدركون بشكل متزايد أن تطويرهم وازدهارهم مرتبط بشكل مباشر بازدهار وتطور المجتمع الذي يعيشون فيه. فالمجتمع هو مصدر عمالتهم وموظفيهم ومولبيهم وكذلك ويشكل شمل حاملي أسهم شركاتهم ومستثمريهم. هذا لتقرير ركز بشكل جوهري على أهمية إشراك العاملين وكل من له صلة بأعمال المنظمة في اتخاذ القرار واتبع منهج العدل والمساواة في معاملتهم - والفكرة الأساسية في هذا المنهج الذي يسمى (المنهج الشامل) أو منهج الشركة المضممة للجميع تكمن في كونه يمنح قيمة وأهمية لجميع العاملين بالمنظمة بها والعاملين لأسهمهم وللمولدين بها والمستثمرين أموالهم في أصولها من استثناء واحتتم التقرير بقوله إن هذه حقائق وأدلة وإثباتات تؤكد أن الشركات والمنظمات التي تعطي أولوية لحمة أسهمها سوف تحقق لهم نتائج أقل في المستقبل البعيد مدى عن الشركات والمنظمات التي تهتم وتعنى بجميع من له علاقة وصلة معها كانت بأعمال الشركة هي الواقع يمكن القول إن الفشل في إعطاء تقدير واحترام لجميع من يعملون بالمنظمة ومن لهم صلة وعلاقة بأعمالها، وإهمهم في الواقع بهيئون لظروف الفشل التي تساعد في إحفاقهم في أداء أعمالهم وواجباتهم بشكل سليم (بليندر، ١٩٩٥)

إن المسؤولية الشخصية تبدأ من فهم الذات، التي تعتبر ذات أهمية بالغة وحاسمة إذا كنا نرغب في إدارة ومعالجة نقاط ضعفنا وتقوية نقاط قوتنا. فنحن جميعاً بحاجة إلى أن نتعرف على التزاماتنا ومسؤولياتنا وقبل هذه الالتزامات التي تتناسب مع قوانين المنظمات التي نعمل بها، ومن ثم نفاوض أي إعراءات نقدم لها لسيء استخدام موافقنا في السلطة أو حصة لثقة التي أعطيت لنا (تام، ١٩٩٥). يمكن أن يضاف مسؤولية القائد أيضاً تجاه العملاء والممولين ويكون ذلك منزاماً ومنوافاً مع المنهج الذي تم شرحه وتوضيحه سابقاً.

وقد علق بهذا الصدد جون ميفن الرئيس التنفيذي لشركة فيرستون قادراً إذا أردت أن تجعل الإنسان يخرج عن طوره، فإن سهل طريقه لعمل لذلك هو أن تمنحه إحساساً قوياً

وعمىف بأن عليه مسؤولية كبيرة ولكن بون أن يكون لديه سلطة (ستيورب، ١٩٨٩) وهذا لتعبير هم سياسات لمتنبه بإبداع السلطة فى مد شخص معين، وإن إهمال فى هذا المجال هو مصدر رئيسى من مصدر الصغوط النفسه والعمنه فى المنظمه

إن ما يمكن استنتاجه من هذا التحليل هو أن السلطة الأكثر فعالية على المدى الطويل، هى تلك التى تهتم بالمسؤولية. فالعلاقة بين السلطة والمسؤولية يمكن أن تقوى من خلال التأكيد على أن جميع من له علاقة بالمنظمة يشترك فى إحداث اتخاذ القرارات لدى مصدر فى هذه المنظمة.

لحطوه اتالية هى دمج وربط ماتم مناقشته فى موضوع السلطة والمسؤولية بالفائدة ولكن من أن بحث صيغه لصله بين السلطة والمسؤولية ولقادة، لابد أن تؤكد على أن النهج فى هذا التحليل (لنهج لى يؤكد على سحر كل من له علاقه بالمنظمة فى اتخاذ القرار) لابد أن يؤمن الأشخاص الذين تسوه به بشكل قوى ففاعليه نتائج هذا النهج يجب أن تحرص وتهتم بالحانب الإنسبى والروحي أكثر من تركيزها أثناء لتحليل على التناهى بأن النتائج تمب باستخدام وتوظيف أحدث انقيبات علميه

القيادة:

إن كثيراً من وجهات النظر لتقليدية عن القيادة تتضح من الاقتباس التالى من فان ماورك (١٩٩٤).

إن العديد من القاده سنجوز عليهم برعة السلطة قبل تسلّمها فالسلطة تمثل لبعض القادة علاجاً ومخدراً، والبعض الآخر يمثل لهم مصدراً من مصادر السحر والافتتان فى العصور الأولى من هذا الكتب ناقشت مصادر سسطة القائد، ولذلك قد يكون من العرب أن الفكرة الأساسية فى هذا الفصل هى توزيع السلطة والتنازل عنها للآخرين ويجب أن نفهم، على أنه حال، أن فكرة توزيع السلطة لأى قائد هى مطلب وواحد علما بفعده كفاده إذا أردت أن تصبح فاعلن فى محل الأعمال، وأن السلطة كذلك هى فرصه متاحة ومقبوحة لى عبا أن يعلمها للآخرين فبحر - القادة الذين يوجد وبينكر معظم الفيور والعوايق على موضوع توزيع السلطة وكذلك نحن الذين بصنع أقياده هلقايد الذى سشئت بالسلطة بقوة والذى يخاف من أن يتنازل عنها أو عن جزء منها للآخرين، هو فى الواقع عبر صالح للقيادة ففى مجر الأعمال، فإن هذا الشخص

سيصبح مع مرور الوقت قادراً غير فاعل وفي النهاية سيرغم على ترك منصبه لقياري، أما في السياسة، فإنّ علاقته القائد بالسلطة هي التي تحدد الفرق بين القائد الشرعي/القانوني والقائد المتسلط غير القانوني (ص ١).

ولفهم هذا لرأى بشكل مبسط، فانه يمكن القول إن الأفراد والمنظمات التي تخضع لسلطة مطلقة يمكن أن تحقق النجاح على المدى القصير، ولكن الحقائق تؤكد بشكل متزايد وبما لا يدع مجالاً للشك أن هؤلاء - يحمون بدور نهيتهم وتدمير انفسهم - فكل من لقيادته والسلطة يمكن النظر إليهما على أنهما نمطان نموذجاً من الثقة والمصدقية، فإن لم يستخدم القادة سلطاتهم بشكل مسؤول (واقترح الناس بالفعل أنهم يمارسون سلطتهم بشكل مسؤول) فإن هذه السلطة سوف سرع منهم بالقوة وبورع على ناس آخرين وبودع إليهم بشكل أو بآخر).

الدليل لأحر للقيادة هي القيادة الحادمة التي تحدد معنى القيادة ك استخدام وبوصف للمهارات والمواهب من أجناس جميعاً وباسمها جميعاً سعياً نموذجياً يقوياً وبقيدياً. وهذه العبرة هي صدى لمقولة روبرت غيرن لايف الذي تساءل "هل هؤلاء الأشخاص الذين قدمت لهم لخدمة يمترون كاشخاص، هل هم كذلك عندما نقدم لهم الخدمة هل هم يصبحون أكثر رضاء ومقدره وحكمة وحرية أكثر من لو أنهم كانوا مستقلين وأصبحوا حادمين ومسؤولين ومعتمدين على أنفسهم (دي شامو، ١٩٩٥)

إن العلاقة الوثيقة بين القيادة والسلطة تم توصيحتها من قبل كينس دي فريز (١٩٩٢) عندما قال

إن القادة الحقيقيين هم الذين يستطيعون أن يوحوا أقولهم بفعالهم وأن تكون أعمهم انعكاساً برود أفعال الآخرين، القادة هم الذين لديهم المعرفة الذاتية ليدركوا نفس ويعاقب السلطة ونعير ظروفها. إن القادة الحقيقيين هم الذين لا يمكن إغرائهم واستمالتهم بالآخر من النفسبة التي بداخلهم وأنى روحى لهم بأن ما يملكوهم من سلطة هو هي النهاية قوة وسلطة مطلقة في أيديهم. فالقادة العظماء هم الذين سيبدكرهم الناس ويكون لهم كل التقدير والاحترام والمحبة. فهم سيكونون قادرين بحق على التعامل مع تقلدت لظروف لمحيطه بالسلطة، وسوف يقودون حياة خلقة ومبحة (ص ٢٢٤)

وليس من الصعوبة أن تتعرف على العلاقة بين السلطة ومفاهيم المنظمات ذات البينات التعليمية التي وصفها كونغر (١٩٨٩) حينما قال

إن المنظمات الفاعلة تحمل القادة مسؤوليه تطوير جميع العاملين فمنح السلطة للأخريين تعرف على انها الإجراء التي يتم بموجبها تمكين العاملين وحفرهم وزيادة فاعليتهم من خلال النازل عن السلطة لهم . وعنه فإن من مسؤولية القائد ان سبب للتعون والمساعدة مع موظفيه حتى يصل كل منهم إلى أقصى درجات الفاعلية والعطاء (من ص ١٧١ إلى ص ١٧٢).

إن هذا الأسلوب لا يحد في تفويض السلطة وإيداع جزء كبير منها في لأخريين، مع الاهتمام صمنا بمساواة سلطة مع المسؤولية يمنح فرصة عظيمة لتجنب القيود التي تفرض عادة على تفويض السلطة التي تم إيضاها سابقاً

إنه من المعبد، على أنه حال، أن يدرك أن الحكم لأخير على القادة لا يستند هي الغالب إلى كيف يمكن هؤلاء القادة من الوصول إلى السلطة، وكيف يستخدمونها، ولكن المهم هو كيف يحلون عنها ويفوضونها للأخريين (سوبيفيلد، ١٩٩٥). وهذا اسطيق بعكس بشكل كبير كيف يفسر ويعمل معظم السياسيين مع لسلطة التي يديهم. هي النهاية يمكن القول إن القيادة تهتم بمدى قدرة القائد على إدارة مصالح جميع من له علاقة بعمليات المنظمة مثل المساهمين والموظفين والمولدين وربط ذلك بمصالح المنظمة طويلة الأجل فوصفة القائد هو أن يهيج سلوكاً فاعلاً ومسؤولاً يكون لمصالح وخدمة من يقودهم . وهذا يعكس بالفعل بشكل اساسي المعنى الحقيقي للقيادة الحاديه، وهو ليهج الذي يمكن أن يطلق عليه منهج الثقة بالقائد.

إن جوهر فلسفه القيادة الحاديه تعتمد على الأفكار الأساسية التالية

أن سيعامل مع الناس ومع أعمالهم ومصالحهم بشكل جاد . فالقائد احادهم ينظر إلى الناس ويقدمهم على اساس أن لهم قيمة مرتبطة بذواتهم وبحقوقهم كأفراد . فمن وجهه نظر غريبي لايف فإن إعطاء قيمة للناس العاملين تتطلب تطبيق واستخدام أخلاق وقيم عمل جديدة . هو يقول يجب أن يقتنع الموظف أن العمل لدى يؤديه له معنى وقيمة لكي يقدم هذا العمل أو تلك الخدمة إلى العميل بشكل فاعل

- يجب على القادة أن يصعدوا لموظفيهم وأن يتعمقوا منهم وأن يستمدوا مدخلات ومعطيات قراراتهم من موظفيهم.

إن الهدف الرئيسي لمهمة القائد الخادم هو أن يدمج جميع رغبات المجموعات العاملة معه، ثم يعبر عنها بصراحة، ثم يمجسها بأقصى ما يستطيع من قدرة وفاعلية. إن لقادة (الخدمس) الحاليين ليس لديهم جميع الإجابات، ولكنهم يعرفون جيداً كيف بطرحون الأسئلة الصحيحة.

في الواقع العملي، تركز إجراءات القيادة لخدمة على همة تكوين وتحقيق المشاركة والجمع في الرأي، فهي تركز على الرأي الجماعي. يمكن لهذا الإجراء أن يسهل وهنا لتصويره، ولكن بمجرد تكوين هذا الإجراء، فإن هناك حقائق مذهلة تؤكد أن الإجماع في الرأي بين العاملين وقائدهم يمكن أن يحقق التزاماً جماعياً بأهداف المنظمة. الأمر الذي يعتبر بلا شك عاملاً قوياً ومؤثراً ومفجعاً لتحسين الأداء. هدف رأي شائع من نجاح الإستراتيجية يعتمد بشكل حاسم على التغيير الفاعل في نمط القيادة.

- لقدرة الخدميون يوفقون بين الأفكار المتعارضة. فهم يديرون أعمالهم بانفتاح، ولديهم الرغبة في تحمل مسؤولية أخطاء العاملين، ويهتمون بإجراءات التعلم والتدريب. إن سبب لعمل السريسة/المعلمية شجع على أن يقرأ ما يعرفه ويعلمه إلى الآخرين / الموظفين. فهي تعتني بتزويد الموظفين بسلطة المسندة من المعرفة، بدلاً من أن يحتكر القدرة المعرفة معتمدين على مقولة إن المعرفة هي سلطه وقوة. والتمترس خلف سلطه المعرفة.

لقدرة الخدميون يتمبرون بعدم حب الظهور والمباهاة وإيق. انفسهم بعدن كل لاعد عن الأضواء. فهم يركزون على مصالح ورغبات الجماعة ككل وليس على مصلحه وأهدف القائد، أنهم يؤمنون بقيمة لنواصع ويتبنونها كسلوب لمزيد من التعلم. هم بكل تأكيد لا يسعون إلى الحصول على مزيد من السلطة ذاتها. هم يهتمون بشكل أكثر بأن تكون نتائج أعمالهم فاعلة ومفيدة لأهداف المنظمة بدلاً من التركيز على ما يمكن أن يحققه لأنفسهم شخصياً من منافع من هذه النتائج.

لقادة لخدميون يعتمدون أنفسهم وكلاء مسؤولين عن أعمال الآخرين. فهم يعفدون بشكل قوي أن السلطة التي بأيديهم قد اودعت من قبل الآخرين. وهذا الاعتقاد والإيمان يدفعهم لأن يعاملوا مع السلطة على أنها مسؤولية تجاه الآخرين بدلاً من كونها سلطه على الآخرين. كما انها تشجع على إجراءات. اتخاذ القرار بعد المدى

القادة الخدميون يعتبرون أن القيادة مسؤولية الجميع فهم يكشفون أخطاءهم قبل أن يوجهوا خطأ الآخرين فالتدريب يجب أن يكون لهم أفكارهم الخاصة، ولكنهم في الوقت نفسه بحاجة إلى أن يعترفوا بأن كل شخص في المنظمة يمكن أن يكون له أولها رأى أيضاً وساء على ذلك، فإن نور لقائد يبدأ في دمج هذه لروى معاً فهناك نصريات هامة ترى أن الدور الرئيسي للقيادة يكمن في إدارة قيم المنظمة - وكلمة إدارة هذه يجب أن تفسر بكل ما يحمله هذه الكلمة من معنى كمن أن أسلوب القيادة لخدمية يركز أيضاً على أهمية العبارة لخدمية التي نقول ليس مهماً ما نقول، ولكن المهم هو كيف نتقدم ما نقوله فالمنظمات والأفراد الذين لا يصقون ما يقولونه وما يفسرون وينصحون به ويفرحونه، ينجحون استراتيجياً غالبية المعامرة سوف تفقدهم إلى كارثة

ولقد حرص جون روبريسوم عميد كلية إدارة الأعمال في جامعة فريجينيا ذلك بقوله إن القيادة الخدمية هي عمقها وفي أدق معانيها تعني الافتتاح والوضوح مع الآخرين، ولقدرة على الاستماع إليهم، والتحدث بطريقة تجعل العاملين يقتنعون بالمشاركة الجادة في الأداء وبمساهمهم بجميع القرارات والدائل التي ينبغي عملها فالقيادة الخدمية تسجع بشكل إيجابي على المشاركة والالتزام، ولا يوحد أقصى من أسلوب القيادة الخدمية لتطوير وتحسين أداء عمل المنظمة.

إن العلاقة بين القيادة والسياسة والمسؤولية ليس ما أوضحه وأورده عرين لانف في أسلوبه ومنهجه بم توضيحه أيضاً من قبل كل من بيبي ووليام (١٩٩٧)، اللذين ستتجا من دراستهما

إن العنصر المدفوع في موضوع القيادة يكمن في أنهم كلما ساروا عن شيء من سلطانهم للآخرين، أصبحوا أكثر قوة بدلاً من فرض رغبتهم وإرادتهم بالقوة على الآخرين، فهم يعملون كمادح عمل من خلال أدتهم الفعلى المدعم بالحقوق، حيث إن أقوالهم تتطابق تماماً مع أفعالهم فأسلوبهم القيادي يصبح أكثر إغراء للالتزام به من قبل أتباعهم فالوظائف الذين يعملون معهم يشعرون بالراحة في الاستجابة لإيجابية لخدمهم لأنهم يشعرون بأن على عوائقهم مسؤوليات أكثر وأن لقرامانهم ردت تجاه أعمالهم وأن نجرهم لأعمالهم قد تضاعف، كل ذلك انعكاس إيجابي لسلوك قائدهم

كثير من الناس يعتقد أيضاً أننا نحاول بالفعل إعادة اكتشاف لمدى ولقيم القديمة لنفاده فعلى سبيل المثال فل لاوسو قبل أكثر من ألفي عام إن أفضل لقيادة هم القادة الذين لا سلاح الناس وجودهم. اما من يأتى في المربة الثانية من القادة فهم الذين

يحرمهم الناس ويفقدوهم، أم القادة الذين يلومهم، فهم القادة الذين يحافهم الناس، أما حر القادة في القائمة فهم الذين يكرههم الناس ويحتفرونهم. وعندما نتجز المهام في بيئة تتسم بقيادة فاعلة يقولون الناس نحن الذين أحزنا لعمل بانفسنا. إن القائد الحكيم والعامل لا مهمم بجميع حيوط النجاح هي بده وحده، فالقائد المتميز هو الذي يساعد الآخرين ينكتسعون طرفهم إلى النجاح. هناك طرق عديدة لتنفذ ذلك. إن مشاركة النجاح مع الآخرين يعتبر نجاحاً في ذاته. إن المديري ليس ينفذ حلف كل ما تم إنجاز وصناعاته في هذه الحياة تعتمد أن لمفعه الحقيقة ومشاركة الآخرين بها سوف تسعد كل شخص وإن تقلل من قيمة أي شخص. إن القائد الحكيم والعامل يدرك تمام الإدراك أن الفائدة لن تعود من أداء العمل تظهر بشكل طبيعي من هذا العمل (هيدير، ١٩٩٥).

لم يناقش أحد موضوع لقيادة في السنوات الأخيرة وإعادة النظر في محتواها مثل ما فعل روبرت عرين لايف، إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة لن يجعل لشركات تؤدي عملها بشكل أفضل فحسب، بل إن هذا التطبيق لأسلوب القيادة الخادمة سيسعد للعالم أجمع لأن يكون مكملاً أفضل لنحياة البشرية. وهذا بلا شك هو الهدف الذي يسعى إليه على المدى الطويل والنتيجة الطبيعية لهذا الهدف.

التعلم

من الضروري أن ندرك في هذا السياق أن هناك اهتماماً متزايداً بالتعلم للعامل كعامل نجاح فاعل وحسب في جميع منظمات الأعمال، وأنه أيضاً من المهم للغاية أن نؤكد على أهمية تامة الدور الذي يمكن أن يقوم به النهج التعليمي في المنظمات. وقد قال روبرت (١٩٩٨)، إن التعلم الجديد هو نوع من أنواع قوة العمل. فهو قيمة مضافة للعمل. فلم يعد بالامكان الفصل بين أنشطات التعلیمیة التي تحدث في قاعات الجامعات والمعاهد، والدراسة والعملية وبين ما يحدث في محيط العمل. فالتعلم أصبح جوهر لأنشطات الإنتاجي للإنسان فكلم كان هناك تحديث وتغيير في مجال العمل، كان هناك حاجة متزايدة للتعلم وإعادة هيكلة العمل بشكل صحيح. إن كان معدل التغيير أعلى وأسرع من معدل التعلم الفعول في المنظمة، فإن هناك فرصة ضعيفة للغاية لحكم على هذه التغييرات على أنها تمثل تطورات وإشارات حتمية. وحسب لفرصة لديبهة لريع ريفن الذي قال إذا أرادت منظمات الأعمال أن تبقى وتستمر في إدارتها، فإن معدل

التعم فيها يجب أن يكون متساوياً أو يفوق معدل لتعبير لذي يحدث في بيئتها ، ونظراً لحجم التعيرات الهائلة التي تحدث في العالم اليوم، فإن إجراءات وسياسات التعلم أصبحت أكثر أهمية وضرورة وتحدياً لذلك جمعاً سواء كنا امر دأ أو منظمات

إن التطوير المستمر لمستند من التعميم يعنى الاعتراف بالحاجة إلى الأفكار والأراء الجديدة، ثم تحديد الأفكار التي تكون لها علامة بمستقبل لمنظمتها، ثم مناقشتها في مجلس لإدارة أو أي هيئة إدارية مخولة لاتخاذ القرار في المنظمة نيابة عن الموظفين، بعد ذلك تعيد هذه الأفكار بشكل فاعل يجب على المنظمة أن تكون لديها القدرة على التعلم إذا ردت أن تكون فاعلة في نسلطاتها إن عظم ميزة لقيمه نوضع قيادة للمنظمة تكمن في كونها توفر ساسات فاعلاً للتعلم، فهي تحقق ووازن بين الرضاء ،الذاني و لكبير، وهما أقوى معوقات التعلم فأحد التحديات المتنافضة التي نواجهها القائد الحكيم في هذا العصر هو كيف يتجنب ان يكون راضياً عن وضع شخص ما وهي مشكله شكلت حدثاً صعوبات في بعض قطاع الأعمال في اليابان.

يعرف كل من نوناكا وتاكيوشي (١٩٩٥)، لمعرفة التنظيمية بقولهما إنها قدرة وإمكانية الشركة ككل على خلق معرفة جديدة، ثم يدور وبشر هذه المعرفة في كل أركان المنظمة، ثم يحسد هذه المعرفة في منتجات المنظمة وخدماتها وفي نظامها فهذه لقوة نوكد على أهميه افكرة التي تقول إن المنظمات التي يمكن أن تتفوق فعلاً في المستقبل، هي المنظمات التي تكتشف كيف تحث موظفيها على الالتزام والاهتمام بالتعلم وتستخرج منهم كل إمكانياتهم المعرفة عى جميع المسودات في المنظمة (سيتجي، ١٩٩٠)

إن المنظمة المنعممة أو القابلة للتعلم لا تقتصر على الفكرة المتميزة التي تجر من التعلم محور الإجراءات والسياسات في المنظمة فهناك العديد من المفكرين والمهمن بهذا الموضوع مثل بيتر ووترمان وآخرون (١٩٨٢) يركزون نضاً على عناصر أخرى مثل التصييو الشامل للتعلم والمسؤولية فهم يرون أن الشركات المتميزة والمتفوقة هي التي ينبغي التعلم بشكل مستمر، وتصبح من مسؤولياتها. فالحدارب ولتعلم هما في صميم اهتمام كل من بيتر ووترمان، إلا أن وضع خطط وتنظيم لكيفية تعلم المنظمات لم يتم مناقشة بعمق والاهتمام به بشكل جدي إلا مؤخراً

فإذا كان هناك إحساس بالمسؤولية ومركز فعلى واحد على أهمية التعلم في المنظمة فسوف يكون هناك تعاطف طبيعي واستجابة تلقائية لأحداث العمل مثل التقويم الذاتي وهو عكس ثقافته فرض سيادة السلطة والقوة على اوصفيين التي تطبق غالباً أنظمة التقويم البيروقراطية التقليدية في محاولة لفرص السيطرة واستحكم في الإدارة وليس غريباً أن نجد أنه من النادر جداً أن يحقق هذا الأسلوب النتائج المتوقعة منه

لاستنتاج ابدى يمكن أن يصل إليه في هذا المقام هو أن إمكانيات التعبير مرتبطة بشكل مباشر بالقدرة على التعلم، وأن القدرة على التعلم، سواء كان تعلم أفراد أو منظمات عمال، مرتبطة بشكل مباشر بالقدرة على أن تعمل بشكل مسؤول على جميع مستويات الأعمال في المنظمة

رب أسلوب العمل الذي يحركه السلطة وليس المسؤولية هو أسلوب عمل وفق طريقة قصيرة المدى، في حين أن أسلوب العمل الذي يحركه مسؤوليه يهتم بالعضبات الطويلة المدى ولذلك نجد أن هذا الأسلوب يحقق توازناً فاعلاً وتوفيقاً لكل من له مصالح مرتبطة بأنعم المنظمة، الأمر الذي بدوره يحقق النجاح المستمر واطويل المدى لجميع فهذا الأسلوب يوفر البيئة للعمية المناسبة التي تشجع الابتكار والاختراع، وأن الفشل في المحاولة هو فرصة من أجل للعلم وليس ذريعة لإنقاع العقاب على الإنسان هي الواقع إن المسؤوليات سوف تحقق ثمراتها وتصبح إيجابية في العمل إذا كانت مدعومة بجميع مظاهر الأساليب التعليمية في محلات الحياة بما فيها العمل ولكن لسوء الحظ، فإن تحمل المسؤولية والتعامل معها باقتدار وحكمة وتعقل، ومعرفة كيفية استعمالها وتطويرها وصقلها في نفوس الآخرين شيء نادر

إن ثقافة السلطة والفرد مسيطرة بشكل مباشر من البيئة المعقدة والملبئة بالتنافس فهي خارجياً مسيطرة من المفكرين، وداخل المنظمة مسيطرة من رملاء العمر، ففي ظل هذا النوع من الثقافات والسمات الناعسة ينضخ إلى المعلومات على أنها سلطة وقوة، ولذلك نجد أن الناس يركزون في الغالب على بناء أنفسهم من خلال الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم فقط كاستلوب وكمورد فاعل يساعدهم على نسوية أنفسهم، بدلاً من إشراك الآخرين في هذه المعلومات من خلال اتباع أسلوب فرق لعمل

وبناء على ما ذكره بيرشال ولون (١٩٩٥)، فإن السلطة في المنظمات تعتمد على تحديد الناس الذين يجب إشراكهم فيها إن القدرة على الحصول على المعلومات تعتبر

عاملاً حاسماً للأفراد المسؤولين عن إدارة أعمال المنظمة فالأنظمة الإلكترونية تساهم في نشر المعلومات داخل المنظمة بشكل واسع وسريع ومتكالف قليلة ومناء على ذلك، فإن من يمكن استخدامه من المعرفة، سواء أكانت هذه المعرفة منتشرة بشكل كبير داخل المنظمة أو تتركز على فئة قليلة، يمكن أن تشكل مؤشراً هاماً لما إذا كانت المنظمة أو الأفراد يعملون مدافع المسئولية أو السلطة والنفوذ إن كلاً من التفنن، الحدثن وأساليب الإدارة الفعالة يتطلبان موافق إيجابية محددة تحده سلطة والمسؤولية لكي يتم إحداث تغيرات جذرية في المستقبل

إن المنهج المسؤول في التعلم مقرر مع التعلم من أجل ممارسة إدارة بمسؤولية عالية شرط أساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق تعلم فاعل أو أن توفر بيئة تعليمية فاعلة لها إن بيئة العمل التي تسود فيها قيمة التعلم هي تلك التي تنتشر فيها المعلومة والمعرفة بسرعة، وهي البيئة التي تنتشر فيها قيم دعم وتزويد الآخرين بالمعرفة، بدلاً من أن نستحوذ على عقول الإدارة الفكرة التي مفادها أن المعرفة هي سلطة وفوقه ونفوذ من ثم يحتفظون بها لأنفسهم، إن نموذج المنصات المعلمة والمعلمة لا يمكن أن يحقق دور أن يكون هناك اهتمام بالغ من الإدارة بالعاملين ولذلك، فإنه من غير اسفوع للمنظمات المعلمة أن تؤدي أعمالها بشكل فاعل إذ، كانت ثقافة العمل بها تستمد من مركز السلطة وعدم نشر المعرفة ونفس المطلق يمكن أن ينطبق على البرامج التي تساهم في تزويد الموظفين بالمعلومات والصلاحيات،

إن الطريقة التي تمارس بها السلطة في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير بالغ الأهمية في إجراءات اتخاذ القرار فهي ثقافة الغرب الإدارية، عند مواجهته أزمات وأضرار وكورث معينة، اعتاد القادة أن يبحثوا عن المسؤول يبقوا عليه اللوم، أو فصل الشخص المتسبب في مثل هذه الواقعة من عمله، ثم يتظاهرون أن المشكلة قد حلت وهذا الإجراء هو عكس التقاليد اليابانية في الإدارة التي تركز على محاسبة المدير التنفيذي الذي يخطئ أو يفشل موظفه في أداء عمله بشكل سسم فهذا الأسلوب النادى يشجع على أن تبدل الجهود ومركز الانتباه على كيفية تصوير أداء الموظفين الذي بدوره سوف يحدث وينمي الولاء والاحترام للعمل ولأن لعدة في اليابان مسؤولون مسؤولية مباشرة عن سلوك وطريقة أداء موظفيهم، فإن لديهم الرعة الشديدة لتأكدوا بالفعل أن موظفيهم لا يغشون أو يقصرون في أداء أعمالهم أو أن يرتكبوا أخطاء خلال تنفيذ هذه الأعمال. فهم لذلك لديهم حوافز معنوية هوية لأن يريدوا من فعل المعرفة والمهارة إلى الآخرين. وهذا

الاستبواب بوجد : ثرة ملية للمعرفة والأحلاق و لاستقامة وبشرى بيه لعمل لهذه العيم السامعة التى تساعد على الإنتاج وعلى الولاء، ما فى بنة معططات الأعمن المغمسة، فإن الوصع فى العال يعمل بعكس دب، فهو يقود إلى دائرة التراجع والانهيار

من الباحة البطرية، هبال أسس ومطلفات بدعم بوية الباقلة إلى النساء لديمهن سمب أنثويه وعرايز بطرية تقويهن ليكن أكثر مسؤولية من الرجل، وهن، ساء على ذلك بصبح أكثر تقبلا وافتاحاً للتعلم واكثر تركيزاً على هداى لمستقبل من رملابهن الرجال الذين تدفعهم تقليدي عقلية السلعة والقود بدلا من المسؤولية يجب، على أية حال إجراء مريد من البحوث والدراسات فى هذا الموضوع حتى نتأكد من أن هذا لاحتلاف بين الرجال والنساء فى بطرنهم إلى موضوع علاقة السلطة بالقيادة موضوع هام بالفعل كذبت من المهم أيضاً أن بجرى دراسات فى هذا لموضوع على الاحلافات الانسة والقومية العرقية بين الناس،

فى الختام يمكن تلخيص التحليل الذى ورد فى هذا الجراء بالقول به تحليل بيور حوب موضوع القيادة وعلاقتها بالمسؤولية - فهل يجب أن نتعامل مع القيادة على أنها فرصة لمعلم كيف نوظف المسؤولية لخدمة القيادة بدلاً من أن نتعامل مع لقيادة عن خلال اسطور البقليدي الذى يتعامل معها ويمارسها على أنها مجرد بوبت لسحكم فى الاخيرين ولكى بحقق تقدما فى هذا المجال، يجب علينا أن نفكر وببحث حتى نولد "فكاراً جديدة وبحببة فى هذ المجال (وبصور من هاعلية الافكار القديمة) حيث يساعد على تعلم اسبوب القيادة باسلوب مسؤول وذلك من خلال تعبير المنهج للقيادة الذى بسند إلى القوة وتحوسه إلى انجاه اكثر بيجابية يكون تركيزه الرئيسى هو ممارسة القيادة وفق تصاو ومصامين اسؤولية وهى هذا الإطار، فمن المهم أن بدرت أن البصحيح اسباسبى والمحاولات التى سببيل لحل مشكلات لفروقات الجنسية (بين الرجل والمرأة) والعرقية، يمكن أن نقل من إسبائه اسبعمال السلطة، وسوف يساعد وتحت على اسبخدام السلطة بشكل مسؤول بضاف إلى ذلك، دور الأحلاق والسلول الأخلاقي من قبل الأفراد وانصمات، حيث يجب عليها غرس قيم المسؤولية بدلاً من السلطة خلال ممارسة القدة

وهى البهاية يمكن القول أن العلاقة الاساسبية والهامة بين المسؤولية والقيادة و لتعلم يجب الاعتراف والاهتمام بها بشكل شامل وواسع إذا كن نريد أن بحقق البتقدم للمجتمع للعقود لقادمة ولكن ماذا يجب علينا عمله فى هذه البالة؟ فى هذه المرحلة، يجب علينا

في البداية أن يركز على أهمية هذه العلاقات فيما يخص لغرض تهيئة الأرضية الحصنة لعرض يدور هذا العمل ولكن هذه البداية فقط وقد علق على هذا الموضوع أحد المخصصين بشكل مباشر وصريح عندما قال إن الدور الأساسي وليس الذي يمكن أن يقوم به القادة بهذا الصدد يكمن في توفير البيئة اللازمة للصحة التي تشجع على التعلم، ويرصد مكافآت وحوافز لهذا الغرض، ثم جعل قيم هذه العمل سبشر ونسباً بحرية تامة داخل أروقة المنظمة (عارات، ١٩٩٠).

تفويض السلطة:

يعني مصطلح تفويض سلطة بشكل جوهري نقل صلاحيات اتخاذ القرار ومسؤولياته من رؤساء إلى الموظفين وقد عرف بووين ولالير (١٩٩٢) هذا المصطلح بقولهم

إن مفهوم تفويض سلطة يركز على أهميته وضروره إشراك الموظفين من قس الرؤساء بالمعلومات والمعارف التي لديهم والتي تجعلهم يفهمون أعمالهم ويساهمون في تنفيذ أداء المنظمة بشكل أفضل، ومكافأة العاملين بناء على معيار الأداء العام للمنظمة، ومنحهم السلطة ليأخذوا قرارات يمكن أن تؤثر في أداء وبنائج المنظمة (من ص ٢١ إلى ص ٢٩).

بقول فورد وهوتلر (١٩٩٥) إن أصعب التحديات التي تواجه تفويض سلطة ربما تكون هي مضامين هذه العبارة

إن على رؤساء أن يقوموا أنفسهم بشكل متين ودقيق، ويفهموا كلاً من منظماتهم وموظفيهم بالطريقة نفسها. فإن رؤساء على استعداد فعلاً لأن للشارل عن سلطة اتخاذ القرار، أو أنهم ما زالوا غير واثقين من إمكانية موظفيهم، وهم الموظفون مستعدون أو راغبون في المشاركة في برامج السلطة أو أنهم غير مهتمين ولا راغبين في عمل ومستقبل المنظمة يصعب عامه ولا في مستقبل أعمالهم الذاتية على وجه الخصوص. ورغم أن هذه الأسئلة من الصعب الإجابة عنها بشكل حاسم ومحدد إلا أن عيهم - الرؤساء - وضع خطوات عملية للبحث وإيجاد أجوبة عملية لها. (من ص ٢٧).

إن معظم العوامل الهامة في نجاح أعمال وسياستات موضوع تفويض السلطة قد تمت مناقشتها هذه العوامل شملت بشكل أساسي الأثر والتأني الحقيقي لمشاريع وبرامج

المظمات المعتمدة لتوفير بيئة إدارية وتنظيمية تسود بها قيم المسؤولية بدلاً من قيم السلطة خلال لقيادة وينطبق ذلك أيضاً على الكثير من الأدوات والوسائل الإدارية مثل إدارة الجودة الكلية وإعادة الهندسة الإدارية وإذا لم تفهم وتنفذ بفاعلية القضايا المرتبطة بالسلطة والمسؤولية في بيئة العمل، فليس من المستغرب أن الغالبية العظمى من سياسات والبرامج الإدارية للمنظمات سوف تفشل.

اللغة:

إن واحدٌ من الأبعاد التي لا يمكن إغفالها بأي حال هو دور اللغة في التعبير الثقافي والسلوكي في المنظمة وكما قال بيرلين (١٩٩٤)، إن عقول الدس تتشكل من خلال مفردات وسمات اللغة التي يتحدثون بها، وليس العكس - أي أن اللغة ليست مصاعة بعقول الدس - حين يتحدثون بها . إن فاعلية لغة الموظفين الذين يستخدمونها للاتصال فيما بينهم ومع إداره مثل مكوناً أساسياً هي مساعدة المنظمة لتحدد وتقرر أباً من اعرفه ، التي ستكون مناسبة وفعالة ومقبولة في علاقاتها فالعالم يعكس اللغة التي نستخدمها وتعتبر كذلك من حلال هذه اللغة . فليس هدف عضابا أكثر أهمية أو وضوحاً أو أنها تشكل مشكلة أكثر من استعمال ألفاظ ومفردات مثل اسطه والمسؤوليه فهناك عدد كبير من عبارات التي يضمنها مصطلح السلطة / القوة مثل سياسة القوة، السلطة السياسية، ساءة استخدام السلطة، سلطة المطلقة، السلطة لناس، السلطة الضيقة أو المحبودة، صراع السلطة والنزاع والهدف لشديد للسلطة، وتوازن لقوى هل يمكن للأشياء أن تتغير هل يمكن أن يكون لعالم مكاناً أفضل وامناً لكي نعيش فيه، هل يمكن ذلك؟ نعم، إذا حولنا ونمكت بقدر المستطاع من إحلال واستخدم كلمة المسؤولية في أعمالنا بدلاً من كلمة السلطة أو القوة

التكامل:

أخيراً، إذا أردت أن نحسن من مستوى حياتنا في القرن الواحد والعشرين، يجب علينا أن نهتم بشكل أكثر بمستوى أساليب التعلیمیة في المنظمة، ومركز على فاعلية استخدام هذا التعلم فنحن بحاجة إلى أن ندمج ونجمع كل الأفكار التي تم مناقشتها في هذا الجزء لتشكيل مصطلحاً جديداً اسمه إدارة المعرفة.

كيف ننعيم؟ لماذا ننعيم؟ ماذا ننعلم؟ وبعد ذلك، هل نعمر بما ننعيم؟ هذه الأسئلة يجب أن تكون محل اهتمام خاص لكل القضاة المرتبطة بتطوير التعلم والقيادة في المنظمة للحل لعدم إهمه من ألعاه أن نخلص من فكرنا لتقليدى المستحود علينا تجاه لسلطه و رتبطها بالقوه والتحكم وتحويل هذا الفكر إلى لعامل مع السلطه على ائها مبهج مسؤول لاتخذ لقرار وإلأحدث ستغير وهذه التغيرات التى يمكن أن تحدث فى طريقه تفكيره سوف تستفيد منها منصمات الاعمال على المدى البعيد، كما سيستفيد منها أيضاً بشكل كبير الأفراد والمجتمع ككل.

د، لم يؤخذ فى لاعتماد الاسلوب لتكامل لحاص بالعلاقة بين المسؤولية والقيادة والتعلم و لسلطه، فان المنظلم بن تحقق النحاب لصلوبه على امدى البعد وحوهر محتوى هد، الاسلوب هو استيعاب وإد رة العلاقة بين اسلطة واستؤولنه بشكل فاعل عندما تكون هذه العلاقة معتمدة فقط على المسؤولية، يمكن أن نكون متقابلين حول مستقبل منظمات الأعمال والأفراد ومجتمعنا الذى نعيش فيه.

سيرة المؤلف:

بروس لويد:

هو محاصر رئيسى فى مجال لإسمرانيجية فى جامعة سوث بانك، لندن، المملكة المتحدة. وخلال العقد الماضى، كان مهتما بشكل خاص بالكتابة والتأليف والبشر والحوث والفاء لحاضرات فى قصايا ومو صيع إستراتيجية متعددة ومسوعة بهم ويوتر بشكل حاسم فى أداء المنظمة.

منذ التحقق بلعمل الأكاديمى سنة ١٩٨٩، قدم بروس العديد من الأفكار لتطويرة لبرامح الماجستير لإدارة الأعمال فى لجامعة أما خيراتة السابقة، فتشمل انضمامه لمدة سبع سنوات فى منظمات دولية تهتم بصناعة رأس المال مع شركة لتطوير المالى لمجموعة دول الكومبوليت، وعمبر أخرى مع سى اى - بى إل سى، كذلك له خبرة سابقة كمحلل استشرى فى مجموعة لمدية، ومدير مصنع لشركة البترول البريطانية المحدودة

كتب بروس أكثر من مائه مقال وورقة عمل فى مواضع مرتبطة بالاسراراتيحة مثل القضايا لاقتصادية، وإدارة فى ظروف المخاطرة، ويهتم الآن ويركز على مستقبل العمل اكتبى العمل المرر العلاقة بين السلطه واستؤوليه والقيادة والتعلم، ودور الحكمة

و لعقلانية في إدارة المعرفة هو محرر لحدين من المؤلفات التي تعطي موضوع التخطيط الطويل المدى، لإبشاء وإداره المشاريع الجديده وإيجاد قيم من خلال اندماج الشركات وانفصالها وشراء، بعصها بعضاً ونحالفها معاً. تعتبر تروس محدثاً رسيدياً في الكثير من المؤتمرات واللقاءات الدولية

وهو عضو في جمعية مستقبل لعالم وانحاد دراسات مستنفس العالم، وعضو تنقدي في جمعية التخطيط الإستراتيجي وعضو في هيئة تحرير مجلة التطوير التنظيمي ولقنادي والمستقبل. كما انه أضيف رئيس المحررين سابقاً لمحبه التخطيط الطويل المدى كما كان أيضاً محرراً لهذه المجلة

الفصل الخامس عشر

البدء بذكاء: شرح أهداف التدريب وأدواره

روبرت وينرسيون:

يعد التدريب موضوعاً جديداً نسبياً في مجال أعمال القيادات، ولذلك فإن تحديد أهداف التدريب وأدواره بوضوح في هذا المجال يعد هاماً للغاية للبدء في هذا التدريب والحفاظ على نجاحه. يستطيع الرؤساء التنفيذيون استخدام التدريب لأسباب عديدة مثل تعلم مهارات جديدة، أو لتحسين ماعليتهم، أو ليمعنو لاجراف في الأداء، أو للإعداد للانفص إلى منصب قيادي جديد. وإن يكون لديهم أهداف كبرى يسعون لتحقيقها، كأن يكون لديهم أهداف تتعلق بتحقيق نتائج عمل أفضل في المستقبل. معظم فعايات لتدريب تقوم على العلاقة بين طرفين هما المدرب والرييس التنفيذي، وهو ما يتم في عادة حذف الابواب المتعلقة، وكل وضع تدريبي يختلف عن الآخر إلا أن هناك بعض الفروق التي لابد من توضيحها نظراً لأهميتها.

إذا نشاطت لتدريب مع عملي من خلال تقدير حثباته في مجال العمل وتعتمد درجة التعاون بيننا على مجموعة عوامل موقفية هامة كان نبدأ مثلاً بالفضاير المرتبطة بتدريب الرؤساء التنفيذيين^(١)، فتحدد معاً أهداف لتدريب وأدواره التي تلبي هذه الاحتياجات مباشرة، وافرقت بين أربعة أهداف وأدوار لتدريب القادة، وهذه الأهداف هي:

- التدريب لاكتساب مهارات وهذا النوع من التدريب يركز على المشروع أو المهمة الحالية للمتدرب.

التدريب من أجل تحسين الأداء وهذا النوع من التدريب يركز على فاعلية أداء الشخص لوضفته الحالية

(١) استخدم مصطلح الرئيس التنفيذي ومصطلح الرئيس بغير اعتبار عن نفس المعنى ويعطى نفس دلالة لأن كليهما متجانسان في الشخص الذي يتلقى التدريب، وهذا يميزهم عن المدربين أو المرشدين الذين يعطونهم معطيات لتقديم خدمات مقابل أجر، كما أن أهم هذا بشكل رئيسي بالتدريب القائم على شخص بشخص يشكل منفرد في منطما ومع التدريب لرئيسي الذي ينفذ على شكل انعقاد جلسات تدريبية دورية يكون لها نتائج ملموسة ومتوقعة

- التدريب لغرض تطوير أهداف لعامة لرئيس التنفيذي (الأجندة الخاصة به) وهذا النوع من التدريب يركز على القضايا الكبرى للعميل، بما في ذلك تحقيق نتائج عمل أفضل

التدريب من أجل التصوير - وهذا النوع من التدريب يركز على المسؤوليات المستقبلية لموظفيه الرئيس التنفيذي وتطلعاته وصموحاته الوظيفية.

إن هذه الفروقات ادرسية لها مسمياتها لكي يتمكن من أن تصنع معاً خطة تدريبية محددة إذا لم نتعاون ونحدد معاً (أنا والمتدرب) أبداً من الأدوار التدريبية الأربعة التي يجب أن تتبعها كعميل رئيسي لنا، فإنه يمكن أن يكون هناك عموم في تحديد الأهداف والتوقعات والنتائج من التدريب ولا يمكن لنا أن نعرف ونقدر الوقت الذي سيحتاج إليه التدريب ولا مقدار الجهود التي ستبذل أثناء تأديته إذا لم نتفاهم معاً ونتفق على واحد من الأدوار الأربعة التي سيتم التدريب عليها، فإنه من الصعب للعميل قياس الأهداف والتقدم والطور الذي حققه أثناء التدريب لقد وجدت مع زملائي المدربين أن هذا النوجه والمسار التدريبي يمثل إطار عمل ومرجعياً نظرية لمعالجة قضايا عملية مختلفة تتطور وتتغير باستمرار، ويمكن أن يحدث ويؤثر في العلاقات التدريبية

هذا الفصل يشرح هذه الموضوعات من وجهة نظر لتدريب التطبيقى للرؤساء التنفيذيين التي ستخدمتها واستخدمتها لمنظمتها التي تعمل بها. يبدأ هذا الفصل بتحديد المعنى العملي لتدريب الرؤساء التنفيذيين، ثم أقدم عرضاً مختصراً (للمنموذج التدريب المصل) الذي تم توضيحه قبل قليل في أربع نقاط. ثم بعد ذلك ناقش بعض الصيغ العملية لتدريب الرؤساء التنفيذيين

ما وراء المعنى الحرفي للتدريب:

إن التدريب مصطلح حديث له عدة معاني مختلفة في دوائر الأعمال. فالبعض يعتقد أن التدريب هو جزء من مسؤوليات الرئيس أو المدير كأداة لتطوير أداء الموظفين العاملين معه، ويكون ذلك في الغالب مرتبطاً بنتائج لتقويم السنوي لأداء العاملين. والبعض الآخر يرى أنه نوع من الجهود التي يبذلها المدير ليعيدل ويقوى من سلوك العاملين - وهو أحد المكونات الرئيسية في إدارة الأداء. إلا أنه ما زال هناك بعض الآراء التي تعتقد أن التدريب هو جزء ونشاط مرتبط ببعض لوظائف الإدارة الأخرى، ويتم تطبيقه على بعض

هذه الوظائف مثل الإرشاد والتصوير الإداري، وتحسين وتطوير أداء الموظف، وهي كلها يتم تنفيذها والأخذ بها في مراحل تستغرق وقتاً طويلاً أثناء أداء العمل يضاف إلى ذلك، أن هناك عدداً مزايداً من الأدبيات الإدارية، انظر (فيريد وسيليمان، ١٩٨٩م) بالإضافة إلى مقالات علمية صادرة عن دور نشر مشهورة، ومواد تدريبية أخرى (وإنما استعمال التدريب في مجالات الرياضة، وهي أداء لصنوف المختلفة، ومحالات الحياة الأخرى) كل هذه المقالات واهتمامات والجهود جعلت من التدريب كلمة دارجة ومستعملة في كل مكان.

إن الاهتمام والتركيز الأساسي في هذا الفصل هو على التدريب الموجه إلى الروسء استفيذين الكبار والقده في منطامات لاعمال، لذي ارنبط موضوعه (التدريب) بتطبيقات هامة تنطوّر شكل محووظ مثل الاستنباتات الإحصائية، وربود الأفعال والآراء وفق النظام لذي برمر له ب (٢٦٠) برجة، ودمج التدريب مع أهداف كبرى للمنظمة، وبرامج بطویر القناده، وبتطبيقات أخرى ذات صلة بالتدريب

تحديد معنى التدريب:

إن الهدف الجوهرى للتدريب هو استخراج واكتشاف أفضل ما لدى الناس من مواهب وقدرات ومهارات إن الاستخدام الاو لكمة التدريب فى اللغة الإنجليزية كان يشير الى المعنى الخاص بالنفل أو بالعمل، ولذلك فإن المعنى الحرفى والأصلى له هو تحويل لشخص لموهوب من موقع ادائه الحالى إلى موقع اخر حدد سعى إلى الوصول اليه بحيث يقرن بهذا التحول والانعقال نطویر للمهارات القائمة وكتشف مواهب حديه

وقد اقترحت فى مكان اخر (ويدرسبور، ١٩٩٥) لمكونات الرئيسية لتالية لتدريب اروساء التنفيذيين العلاقات المهنية الرسمية (بدلاً من لوظيفة الإداريه للتدريب) لتحسين فاعلية الأداء والتعلم من ربود أفعال ورء الاخرين ومن الخبرات والتحارب السابقة وذلك من خلال بفاع إجراءات وطرق مركرة ودقيقه مرتبمة بالملاحظة والتساؤل والحوار والاكتشاف التى تسعد على التعرف على ثلاث قيم تدريبية محورية وهى المعلومات لقيمة، والقرار لواضح، والالزام الداخلى (ارعيرير وسشون، ١٩٧٤م)

كما أنى ترى أن تدريب الرؤساء التنفيذيين نوع من السياسات والاجرلات اسقدمة للتعليم الشخصى حيث إن هذا التدريب (١) يركز على افراد فقط وذلك بصر لان لكل شخص قاعدة معرفيه خاصة به، وله نمط تعليمى مفصص لديه، وله أيضاً أسلوب تعليمى

خاص، و(٢) يمكن لهذا التدريب أن يكتشف الجوانب الغامضة في أداء المدير ومن ثم يعبر أسلوبه الشخصي في الأداء. ولذلك، وفرص هذا الفصل يمكن أن تعرف تدريب الرؤساء التنفيذيين على النحو التالي:

إن مدرس الرؤساء التنفيذيين هو عبارة عن إجراءات تعلم فعلية تهدف إلى تطوير فاعلية الأداء وتحسين مهارات التعلم. فهذا النوع من التدريب يتضمن علاقات وإجراءات مهنية شخصية مع المتدرب مبسرة ليقدم له معلومات قيمة للغاية، وكذلك خيارات واضحة ومعتمدة على تلك المعلومات، ويهيئ له الالتزام والظروف الداخلية التي تساعد في أداء هذه الخيارات.

إن إحدى نتائج هذه الإجراءات تكمن في أن الرئيس التنفيذي يمكن أن ينحو (عملاً) أكثر فاعلية بعد التدريب. النتيجة الأخرى من تدريب القادة تكمن في أن الرئيس التنفيذي يمكن أن يتعلم بشكل أفضل بعد التدريب، فعلى سبيل المثال، يمكن له أن يطب معلومات وروايات وأفعال ورأى العاملين ومقترحاتهم تجاه قضية معينة قبل أن يتخذ قراراً معيناً. وهو أسلوب لم يكن يتبعه الرئيس قبل أن يتلقى هذا النوع من التدريب.

النظرية التدريبية: المتصل التدريبي:

إن لبعد الأساسي الذي يمكن أن نمر من خلاله نوعيه التدريب وادوره هو حاجة المتدرب. فهل المتدرب بحاجة إلى أن يكتسب مهارة جديدة، أو أن يغير عمله، لحالي بطريقة أفضل، أو أنه بعد لبور في المستقبل؟ هل يبحث الرئيس التنفيذي عن مصدر عملي موثوق للسعادة المرددة؟ فالتدريب للرؤساء التنفيذيين يمكن أن يشمل أحد أو كل الأنوار التي تم توصيها أدناه تحت مسمى (نموذج التدريب المتصل).

التدريب من أجل اكتساب المهارات:

إن كلمة المهارة تعني المهارات والقدرات والآراء التي توهم الرئيس التنفيذي لكي يؤدي عملاً فاعلاً. فالتدريب الموجه لاكتساب مهارات يتضمن علاقات ديناميكية فاعلة وانصلاً متبادلاً بين المدرب والرئيس التنفيذي. فالتدريب يختلف عن التعليم الذي يعتمد على أسلوب واحد، وهو من المعلم إلى الطالب، حيث يقدم المعلم المعارف والتعريفات إلى

طلابه إن المدرب بإقبال يطلب القيام بحركات دقيقة وحادة من الملاحظة وطرح الأسئلة والاستفسارات المناقشة والاستماع، فجوهر عملية تدريب الرؤساء التنفيذيين هو مساعدتهم، لكي يتعلموا بدلاً من تدريسهم واعطاهم محاضرات قصيرة خاصة يجب على المدرب وفق هذه النظرة عندما يعمل في مجال تدريب الرؤساء التنفيذيين أن يلجأ إلى أسلوب التدريس بشكل أقل، ويبعد عن إلقاء الأوامر والتعليمات على المتدرب، وأن يركز على عملية الاتصال والمناقشة والفاعل والسعي ويمكن تبسيط هذا الموضوع وتوصيحه على النحو التالي

(متى) يعقد هذا التدريب،

عندما يشعر الرئيس التنفيذي أنه بحاجة ماسة لتقوية مهاراته في
عندما يعرف الرئيس التنفيذي كيف يجر المهمة، ولكنه لا يجرها دائماً بشكل فاعل

(من) يشارك في هذا التدريب،

يمكن أن يلحق بهذا التدريب أي رئيس تنفيذي و مدير أو شخص يمكن أن يقدم
مساهمة فاعلة

(لماذا) يعقد هذا التدريب،

يعقد هذا التدريب من أجل اكتساب مهارات أفضل فالهدف الاساسي لتدريب
الرؤساء هو تنمية مهارتهم لاداء مهمة أو مشروع عمره حالي وهذا النوع من التدريب
يتناول في الغالب مهارة واحدة أو مهارتين

(ما) الهدف،

الهدف هو أن يعمل الرئيس التنفيذي مع المدرب من أجل
تقييم مهاراته الحالية
شرح وتوضيح توقعاته ومهامه و عماله ومشاريعه الحالية
وضع خطة لتطوير مهارات معينة.

تحسين أداء عمل معين.

- تطوير (إلى درجة معينة) قدرات وإمكانيات التعلم إلى درجة معينة لدى الرئيس التنفيذي
من التدريب من أجل اكتساب مهارات معينة يسعرق وقتاً قصيراً ، فهو يحتاج إلى
سورة او عدة دورات تدريبية على مدى عدة أسابيع أو شهر واحد

التدريب من أجل التنفيذ:

إن مصطلح التنفيذ يستخدم بمفهومه الواسع ليشير إلى كفاءة الرئيس التنفيذي
وصفبه التي يمكن له أن يساهم بها في وضعته الحالية . فمهمة التدريب في هذه الحالة
تصحح الأداء (أو إصلاحه) لأن أداء الرئيس التنفيذي في مازي . فوظيفة التدريب هي
تضمن التدخل المباشر في عمل الرئيس التنفيذي لمعالجة المشكلات التي يعرض الأداء
والأضرار الذي يفرز بوظيفته أو أي مخاطرة يمكن أن بحرف لمسار الوظيفي للرئيس
التنفيذي عن مسلكه

(متى) يعقد هذا التدريب:

عندما يكون هناك صفيوط لتحسين الأداء أو عندما يشعر الرئيس التنفيذي أنه يرغب
في إنجاز عمله بشكل أفضل . عندما لا يعرف الرئيس التنفيذي مقدار تأثيره في
عندما لا يكون لدى الرئيس التنفيذي البرامج وقدره كامة لأداء عمل معين بشكل فاعل

(من) يشارك في هذا التدريب:

شارك في هذا التدريب الرؤساء التنفيذيون في المراكز القيادية العليا، والموظفون
لفاعلون، والرؤساء التنفيذيون الذين يواجهون صعوبات فعلية في أداء أعمالهم.

(كأذا) يعقد هذا التدريب:

يعقد هذا التدريب من أجل إنجاز وأداء أفضل . إن التركيز الجوهرى لهذا التدريب
هو لتحسين فاعلية أداء الرئيس التنفيذي في وظيفته وإدارته الحالية . وهذا التدريب
يقدم في العالب في كل جلسة مهارة واحدة أو أكثر للرئيس التنفيذي حتى يحقق نجاحاً
أبياً .

(ما) الهدف من التدريب :

يعمل الرئيس التنفيذي مع المدرب لكي :

- يحدد ويقوم القدرات والمهارات التي يحتاج إليها أداء وظيفته الحالية
- يوضح له التوقعات من الأداء والإنجاز الحالي
- يصع الاوبومات التي يحتاج إليها الرئيس التنفيذي من أداء ابوصفه الحالية
- يخطط للتجسين المستمر.
- تحسين وتطوير عمل فعال
- تحسين القدرات التعليمية للرئيس التنفيذي (لدرجه ملحوظه)

إن المدرب من أجل تحسين أداء مستعرة في عاده مده أطول من غيره (فهو يمتد عدة شهور وربما عدة فصول).

التدريب من أجل التطوير :

إن مصطلح التطوير بمفهومه لواسع يشير إلى قدرات ومهارات وإمكانات الرئيس التنفيذي وصفاته التي تحتاج إليها وظيفته المستقبلية التي يمكن أن تؤدي إلى نمو ملحوظ في هذه الوظيفة . فمع مرور الوقت فإن النمو الشخصي للرئيس التنفيذي وإجراءاته تصور هي واحدة من الإجراءات التي يجب أن تكون متاحه (أي أن يكون الرئيس التنفيذي قادراً على طرح وجهات نظر متغيره ومستمره) وأن يكون قادراً على التمييز (أي أن يستطيع التمييز بين الأشياء) وأن يكون لديه القدرة على الدمج (أي أن يتمكن من أن ينسج هذه الاختلافات ويدمجها في مجموعه تكون وحدة واحدة

(متى) يعقد هذا التدريب :

عندما يقول الرئيس التنفيذي أنه مستعد الآن ومهيأ للتطور والتقدم أو عندما يقول أنا الآن مستعد لـ ... أو كما بصدد الانتقال إلى وظيفة جديدة .. أو ما في مرحلة تخطيط اسبقالية إلى ..

(من) يشارك في هذا التدريب:

يشترك في هذا التدريب المتميزون، والأفراد ذوو الإمكانيات والقدرات العالية

(لماذا) يعقد هذا التدريب:

يعقد هذا التدريب لتحقيق تطوير معنٍ إلى الهدف الرئيسي لهذا التدريب هو إعداد الرئيس التنفيذي لوظيفه مستقسية، أو لدور قيادي معين. أو للانتقال إلى وظيفه جديدة ويقدم هذا النوع من التدريب واحده أو مجموعه من القدرات و المهارات الإدارية الضرورية لنجاح الرئيس التنفيذي في أداء عمله في المستقبل.

(ما) الهدف من هذا التدريب:

- يعمل الرئيس التنفيذي مع المدرب من أجل
- تحديد إمكانياته وقدراته الحالية
- شرح توقعاته ورغباته من أدائه في المستقبل
- تحديد أولويات احتياجات الرئيس التنفيذي لأداء الوظيفة المستقبيلة
- التخطيط لتحقيق التطور المستمر في العمل
- بحسن وتطوير القدرات الشخصية للرئيس التنفيذي (إلى درجة معينة)
- إن التدريب الموجه للتطوير يستغرق في العادة وقتاً أطول من غيره من البرامج التدريبية (فهو قد يحتاج إلى عدة فصول أو أكثر).

التدريب الموجه لاحتياجات (أجندة المدير):

إن كلمة الأحمده الواردة في هذا السبق الخاصة بربس التنفيذي تشير بأوسع معانها إلى جميع القضايا والأهمامات الشخصيه والعملية و لسيطرة ربس التنفيذي في العالم، إن هذا النوع من التدريب يعطى قسباً هامه خاصه بالرئيس التنفيذي أو

المنظمة لم تأخذ نصيبها من الاهتمام خصوصاً خلال مراحل اسعير في المنظمة، أو في مرحلة فصل عدد من العاملين، أو خلال الانفص والإقلال من حجم أعمال المنظمة فأحياناً يكون نطاق العمر المدرسي في هذا النوع من المريج محصوراً ومحدداً في الاحتياجات والتحديات الشخصية للرئيس التنفيذي

(متى) يعقد هذا التدريب،

"عندما يشعر الرئيس التنفيذي أنه وحيد في القمة - السلطة".

"عندما يشعر الرئيس التنفيذي أنه مشغول للغاية".

عندما يشعر الرئيس التنفيذي انه بحاجة إلى زميل عمل يتحدث إليه عن

"عندما يقول الرئيس التنفيذي إنني أواجه تحدياً كبيراً في

(من) يشارك في هذا البرنامج،

يشارك في هذا البرنامج اروساء التنفيذيين، ومديرو الاعمال، وكل من له وظيفة إشرافية عليا.

(لماذا) يعقد هذا البرنامج،

يعقد هذا لتدريب من أجل تحقيق نتائج عمل أفضل فالهدف الرئيسي لهذا التدريب يركز على (اجندة) واهداف لرئيس استنفيذي الكبرى والهامه ولشمله، بما في ذلك تحقيق نتائج عمل أفضل تناقش الجلسات التدريبية في العدة أحدة الرئيس أو المتدرب واهدافه بأنوسع معديها ومضامينها

(ما) الهدف من هذا التدريب،

يعمل المدرب مع الرئيس التنفيذي من أجل

- تطوير أفكار جديدة وخيارات العمل.

- وضع أولويات لاحتياجات الرئيس التنفيذي

- الحصول على دعم ومساندة كثر من أجل خطة - أجندة الرئيس التنفيذي.

تحسين أداء العمل وفاعليته.

- تطوير القدرات والإمكانات التوعيمية للرئيس التنفيذي (إلى حد معقول)

إن التدريب الموجه إلى الرئيس التنفيذي يمكن أن يكون مستمراً ومتغيراً فمدة هذا التدريب تعتمد على المواضيع المطروحة في جلساته، إن هذه الأدوار والمهام التدريبية المختلفة الموجهة لرؤساء التنفيذيين بالغة الأهمية للأسباب التالية

الوضوح:

إن حل أية مشكلة بشكل فاعل يحتاج إلى معلومات صحيحة فعندما يشترك ويساهم مجموعة من الأشخاص بمعلومات لهم صلة مباشرة بموقف معين، بحيث يتمكن كل شخص من فهم هذه المعلومات، يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يتخذوا قراراً موقفاً. إن توصيح الفروقات بين أنواع وأدوار التدريب الموجه للرؤساء التنفيذيين يساعد في إيصال الرؤية ويقدم لغة مشتركة وفهماً للمهتمين بهذا التدريب، ويمكن أن يكون سبباً نافعاً لتوجيه كل الأطراف نحو إجراءات التعاقد والاتفاق واستقويم وتنفيذ المرتدة الخاصة بهذا التدريب.

الاختيار:

إن لقرارات الفاعلة تحتاج إلى أن يكون متحدها حراً ولديه معلومات صحيحة فعندما تكون خيارات متخذ القرار مبنية على معلومات قيمة، فإن البديل والقرار الذي سنحتويه سيكون إلى حد كبير بديلاً حراً وجيداً. إن التعرف على الفروقات بين الأنوار الخاصة بالرؤساء التنفيذيين يساعد على تشجيع الخيارات والبدايل المبلغة من العميل (وربما من أعضاء الأسرة) أو من الرئيس أو من مدير الموارد البشرية، وأن المديرين سوف يقدمون الخدمة

الالتزام:

إن تعهد لتدريب الفعال يتطلب التزاماً داخلياً فعندما يتخذ الموظفون خياراتهم وقراراتهم على أسس حرة استناداً إلى معلومات دقيقة ومهمة، فإنهم يمكن أن يشعروا

بالمسئولية شخصياً تجاه القررات التي سيتخذونها، وسوف يجدون أن خياراتهم ملزمة لهم بشكل جوهري وبشكل مرضٍ. إن إتاحة الفرصة لجميع الأطراف المشاركة في التدريب أن يقدموا مرنيتهم وإحساناتهم عن محريات التدريب خلال انعقاده تساعد على دعم وتشجيع الالتزام الداخلي.

الأدوار والسلوك،

إن كل دور تدريبي يساعد المديرين والمتدربين على كيفية تسويق جهودهم وسلوكهم للعمل بشكل جماعي. ولذلك فإن اختيار الدور التدريبي الصحيح هو الذي يحدد الفرق بين النجاح والاختفاق في تحقيق توقعات ورغبات المتدرب. إن النقاش المفتوح والصريح حول أدوار ومهام التدريب يمكن أن يساعد أيضاً في إيجاد رضىه صبه ومشاركته للعمل التدريبي ويوفر كذلك نظاماً لربود الأفعال الخاصة به

تنفيذ التدريب، الاتفاقيات والاحتياجات،

قبل أن ننحدر من النظرة إلى التصديق، لنلقى بطرته على صريقتين أساسيتين نموذج مدرج التدريب التي يمكن أن يطبق في حالات تدريب لروساء التنفيذيين الطريقتان هما

١- أن تحدد أهدافاً للتدريب

٢- الوصول لاتفاق وصياغة عقد للعمل المشترك بين الرئيس لتنفيدي والمدرّب

سوف أوضح في هذا الجزء كيف يمكن أن يتم التعاقد في ظل حالات تدريب الرؤساء التنفيذيين الأربعة وهي حالات المهارات، والأداء، والتطوير وحطة (أجندة) الرئيس التنفيذي هناك ثلاث مهارات أساسية لابد لأي شخص أن يعرفها ويسهرها عند انعقد أي برنامج تدريبي موجه للرؤساء التنفيذيين. هذه المهارات هي

١- مرونة، تعنى القدرة على استعمال أكثر من أسلوب تدريبي، وأن تقلل من حجم أي عمل يكون خارج نطاق القدرات والإمكانيات المهنية للرئيس التنفيذي

٢- القدرة التشخيصية الضرورية لتحديد الاحتياج أو الاحتياجات التدريبية لضرورية والحوهريه التي يتطلع إليها الرئيس التنفيذي من التدريب، ومن ثم اتخاذ القرار بأنسب الطرق التدريبية للتعامل مع هذه الاحتياجات

٣- العلم والمعرفة بالاتفاق وللتعاقد، فإجراءات الحوار والتفاوض المباشرة مع الرئيس التنفيذي (وحتى لوجه) يجب أن تتضمن مناقشة احتياجات المدرب (الرئيس التنفيذي) وتحديد 'سبب' الأنوار التدريبية التي يمكن تطبيقها وإبلاغها في كل موقف حسب ظروفه.

توضح الأجزاء التالية كيف يمكن استخدام مدرج التدريب في تشخيص مواقف تدريبية بشكل صحيح وصياغة عقد أو الدخول في اتفاق مع الرئيس التنفيذي بشكل فعال. وكما قل هروالد هس في كتابه (رحل الموسيقى) يجب عليك أن تعرف الحدود والنطاق الذي تتعامل معه، قبل أن تقرر أداً من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها.

إن لبدء العمل والاهتمام بهذا الموضوع هو أن تبدأ دائماً برعيت ومصالح العميل (الرئيس التنفيذي). وكما قال هيربرت شيرد (١٩٨٦م) اندا من حيث يكون النظام أي اندا من داخل النظام ومن واقع مراعي ظروفه المحيطة به. فعندما يكون الرئيس التنفيذي موجه كل جهوده وتفكيره إلى قضية معينة، فقد لا يكون لديه القدرة الكاملة على الاهتمام والإتمام بفصيا أخرى. الفرص الأخرى بهذا الخصوص التي أعتقد بصحتها هي أن لعميل المدرب يفهم الواقع الذي يعيش فيه أفصح من المدرب، أو على الأقل لديه آراء هامة بخصوص الموقف التدريبي، ولذلك فإن قرارى كمدرب باستخدام منهج تدريبي معين مسبقاً مباشرة من الاحياح الحقيقى للمدرب، وليس مسبقاً من حطت اعدديها مسبقاً، قد لا يكون لها صلة باحتياجات المدرب.

ن أحد الأساليب الهامة والفاعلة للتعرف على احتياجات المدرب تكمن في طرح الأسئلة. فهل الرئيس التنفيذي يحاحه أن يتعلم مهارة جديدة لينجز عمله الحالي بشكل أفضل. و به بحث عن مهارة جديدة تؤهله ان يتولى مهام منصب قيادي جديد في المستقبل؟ وهل الرئيس التنفيذي يدرك ويفهم هذه لاحتياجات بالفعل؟ وهل لديه الرغبة في الحصول على ردود أفعال الآخرين وآرائهم، وعلى المدرب، وأن نفس ذلك. فهذه لأسئلة ترتبط باحتياجات المدرب. وهي محور لدرج التدريب وسمة أساسية لأي موقف تدريبي.

احتياجات ويدايات التدريب:

يعد افتتاح اللقاءات التدريبية مهماً للغاية بصرأً لأن هناك شخصاً أو أكثر يشعر بأنه بحاجة إلى التدريب وإن إمكانية التعبير لسلوكى لديه يمكن أن تحدث وكقاعدة، فإن

بدايات أو احتياجات التدريب بعد سبعة لوقف أو حدث هام فكل طرف مشارك في قياسات وتحديد احتياجات التدريب يجب أن يعلم ويدرك أهمية هذه البدايات والاحتياجات وأن يفهم بشكل موضوعي ومتناهي هذه الاحتياجات وأن يحدد احتياجاته الخاصة به من التدريب حسب الأنوع التي ذكرت سابقاً، ولا بد أن يشترك في هذا التحديد الرؤساء التنفيذيون والمديرون ومسئولو الموارد البشرية.

كيف نشأ احتياجات التدريب، وكيف تحدث بداياته؟ يبدأ التدريب في العادة من خلال طلب بتقديمه الرئيس التنفيذي، و لأنواع الأخرى من البدايات أو، الاحتياجات التدريبية نشأ من الحالات والمواقف التي تحدث بشكل يومي في المنظمات، فبعضها يكون مسبباً على دورات رسمية لانشطة العمل (مثل مراجعة التقسيم السوي، أو دادة مرحلة ميزانية جديده) والبعض الآخر يحدث نتيجة مواقف وظروف محددة (كأن يكون هدف فضاءاً شخصية متعلقة بالتعدي، أو شكاوى مقدمة من العملاء، أو مكاييه، أحداث سياسات وطرق جديدة في المبيعات أو التسويق، أو أزمة معيه في المنظمة) كما أن بعض احتياجات التدريب تنشأ عند بداية حدث هام (مثل قبل اربارة الأولى للعمل، أو قبل الاجتماع الأول لمجلس الإدارة)

ولا نزال بعض البدايات والاحتياجات التدريبية تحدث بشكل عشوائي، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تحدث بدايات واحتياجات التدريب عندما يقرر الرئيس التنفيذي أن الوقت قد حان لتطوير الأداء في مجالات معينة، أو أن الرئيس يرى أن نتائج بعض الأعمال امر مما هو متوقع، أو أن بعض علاقات العمل الهامة في المنظمة متوترة. هدايات واحتياجات التدريب يمكن أن تشمل أب من الأنواع لتدريسة لأربعة لتي نم الإشارة إليها في أنواع التدريب المتصل

بعد مرحلة تحديد البدايات والاحتياجات التدريبية، نشأ مجموعة من العوامل الهامة التي لا بد من مراعاتها وتقسيمها وهي توضيح الأهداف، الاتفاق، والاجتماع، الالتزام، والضبط والتحكم، وكل هذه العوامل موضحة في الشكل رقم (١٥) فكل عنصر من العناصر الأربعة الموضحة لا بد أن يشرح ويحلل بعض التفاصيل الخاصة به فعلى سبيل المثال، لكي أحدد لأهداف بدقة ووضوح، لا بد أن أسأل عن الهدف الرئيسي الذي يجب أن يركز عليه التدريب ويمكن أيضاً أن أسأل الأطراف المشاركة في التدريب (خصوصاً العميل الرئيس، وكل من به علاقه بموضوع الهدف وله مصلحة من التدريب، أن يحددوا للمدرب ما يلي:

– أن أهداف التدريب واضحة ومحددة.

أن لسلطات التدريب مخطط لها ومنظمة بشكل جيد ومميز

– أن الأعضاء المشاركين يفهمون ما هو متوقع منهم

فمن ضمن العناصر الأربعة لسابقة، يوحد عنصران هذان يحدد حجم احتياجات التدريب والعنصران هما تحديد وتوضيح الأهداف، والعرض الرئيس من التدريب عهد العنصران يحددان كيف يبدأ العمل التدريبي، ومن هنا نبدأ، وفي محاللات التركيز التي يجب أن يهتم بها، وما لمجالات التي يجب أن يتركها لفترة من الوقت. إن الأهداف الموضحة بدقة وبشكل صحيح يمكن أن تساهم أيضاً في تحقيق لاجتماع والاتفاق بين المشاركين (فالمشاركين يكونون قد اتفقوا على الحاجة للتدريب) وكذلك الالتزام العالي (حيث إن المشاركين مهتمون بدرجة عالية بالتدريب وأهدافه) والضبط والسيطرة لعالية (حيث إن المشاركين يؤمنون بقوة أن أمامهم فرصة جديدة لإجراز أهدافهم)

ولتوضيح ذلك، انظر إلى الشكل ابيدي التالي الذي يشرح كل حالة من الحالات السابقة

الشكل رقم (١٥ - ١) العوامل الموقفية التي تحدد حجم احتياجات التدريب

الوضوح:

هو مدى قدرة الأطراف المشاركة في تدريب مثل الرؤساء التنفيذيين والقادة وغيرهم على استيعاب الاسباب الفعلية التي جعلتهم يشتركون في التدريب، وعههم للتركيز الأساسي للتدريب وأهدافه الدقيقة والمحددة، ووضوح معايير النجاح وغير ذلك

الإجماع:

درجة الاتفاق التي يصل إليها المشاركون الخاصة بالأسباب الفعلية التي جعلتهم يشتركون في هذا التدريب، وتركيز الرئيس للتدريب، والاتفاق على معايير النجاح، وغير ذلك

الالتزام:

درجة لاسرام والحماس التي يندبها المشاركون معه إبحار الأهداف، ومدى التزامهم بالاستمرار في تقويم أدائهم وفق هذه الأهداف

الضبط والتحكم:

الدرجة التي يعتبر بها الأطراف لمشاركة في التدريب أن أهدافها واقعية وقابلة للتنفيذ

احتياجات التدريب الخاص بتنمية المهارات:

إن التدريب المحمص لاكتساب المهارات يساعد اسربين على تعلم مهارات وقدرت محددة ووجهات نظر مختلفة ويمكن أن تستغرق هذا النوع من التدريب مدة تروح بين عدة أسابيع إلى عدة شهور، ويمكن إيضاح دور ومهمة التدريب المحمص لاكتساب المهارات من خلال العنمة التالية لموضحة فامدر يمكن أن يستنتج أو يستشف مما تمت رؤيته أو سماعه في المنظمة، كن سمح الرئيس بتنقيدي بقول على سيدل المثر أردد أن أتعلم على رأس العمل فقي مثل هذه الحالة يكون من السهل مسمياً على المدرب أن يحدد احتياج الرئيس التنفيذي من خلال تقديم تدريب يناسب مع مقوله، فعلى المدرب أن يفهم ويوضح احتياجات المتدرب استمره، من مقولته، ثم يؤكد على أن هذا الاحتياج سيكون محور النقاش أثناء التدريب.

نشاطات التدريب الموجه لاكتساب مهارات:

١- لتحسين قدرات التعلم أثناء تاذية العمل (مثال على ذلك التعامل مع العميل عند قيامه بزيارة لأول مرة، أو كيفية التصرف في لاحتماغ الأول لمجلس الإدارة).

٢- لتحسين وتطوير التدريب (مثال على ذلك، إمكانيه تطبيق وممارسة ما تم تعلمه والتدريب على الوظيفة في الواقع العملي).

٣- لتحسين وتطوير الأداء بعد تغيير وإعادة صياغة المسئوليات العمليه للوظيفة وإعادة تصميمها (فعلى سبيل المثال، عندما يبدأ المنظمة في تطبيق النظام المعروف باسم

إعادة هندسة العمل ويتضمن هذا النظام مهام ومسئوليات وأدواراً جديدة لكل وظيفة)

٤ هي الفترات التي تمر بها المنظمة بأحداث وتغيرات هامة (على سبيل المثال عندما تبدأ بتشغيل أدوات ومعدات جديدة)

في هذه الحالات يمكن أن يوظف التدريب لمساعدة الرئيس التنفيذي على اكتساب المهارات الضرورية لأداء مهامه الحالية أو المهام المرتبطة بمشاريعه المستقبلية. أحياناً لا يكون للرئيس التنفيذي رأي محدد أو احتياج واضح من التدريب، كأن يقول الرئيس على سبيل المثال إن لست متعلماً أو متفهماً بالشكل المطلوب للمبادئ والمكونات الرئيسة لهذا العمل، أو أن يقول أنا لا أفهم مدى حاجتي إلى هذه المهارات، أو متى طبقها في الواقع العملي. ففي بعض الأوقات تشير أقوال وراء الرئيس التنفيذي إلى أنها تحتاج إلى مهارة مثال على ذلك، عندما يقول أنا لم أتعلم من قبل كيف أجز هذا العمل أو عندما يقول أنا أعرف كيف أجز العمل، ولكني لا أجد إبحاره دائماً بشكل فعال وسليم. ففي هذه الحالات، فإن التدريب من أجل اكتساب المهارات يكون مطلباً ضرورياً يجب الأخذ به بشرط أن تكون هذه المهارات متناسبة بالفعل مع احتياجات الرئيس التنفيذي، يضاف إلى ذلك، تقديم مشورة للرئيس التنفيذي بالاطلاع على بعض مصادر المعرفة العميقة التي يمكن أن تساعد في صقل وتنمية المهارات المطلوبة، إذا حدد الرئيس التنفيذي احتياجاته منذ البداية بشكل دقيق ومحدد وواضح، فإنه سوف يتمكن من تطبيق المهارات والسلوكيات التي يتدرب عليها بكل سهولة وبشكل مناسب

أثناء الحلقات والافتتاحيات التمهيدية للتدريب الموجه لاكتساب مهارات معينة، يكون في الغالب لدى الرئيس التنفيذي درجة عالية من الوضوح بالسعة للمهارات التي يحتاج إليها ويرغب في تعلمها والتدريب عليها. فالرؤساء في هذا النوع من التدريب يعرفون ما هو متوقع منهم. فأنه أهداف العمل التي التحقوا بالتدريب من أجلها واضحة ومفهومة لهم بشكل كامل. ونتيجة لذلك فإن الوقت الذي يستغرقه التدريب لاكتساب مهاره معينة يكون قصيراً نسبياً.

بدايات واحتياجات التدريب الخاصة بالأداء،

عندما نقارن بين التدريب المخصص لاكتساب مهاره مع تدريب المحصص لتطوير الأداء، نجد أن هناك احتلافاً واضحاً. ففي تدريب الموجه لتحسين الأداء، يوجد في

الغالب عموماً وعدم وضوح بالنسبة للمشاركين الأساسيين في هذا التدريب فمثلاً قد يكون لدى الرئيس لتنفيذي (أجنحة) أو رؤية عن التدريب، في حين يكون لرئيس آخر أقل رتبة وظيفية منه أو مدير معين توقعات وأجنحة أخرى فقد تكون هال على سبيل المثال عضبة ملحة مثل (أن هذا الشخص لا يحقق النتائج التي نتوقعها منه) ولكن لا يوجد تعريف واضح للسلوك الفعلي أو الأسباب الحقيقية التي حالت دون تحقيقه للتدريج المتوقعة منه فيمكن أن يكون هدف المديرين ريادة فاعلة أو أنهم ولكنهم لا يعرفون كيف يحققون ذلك ويعتبرون أنه باحتراف مربى دقيق ومحدد والأمر نفسه يطبق على التدريب الخاص بتحسين نتائج العمل فقد تكون هذه الأمور غير واضحة للرئيس التنفيذي بالشكل المطلوب ونتيجة لذلك فإن التدريب المخصص لتحسين الأداء يستغرق وقتاً أطول من التدريب المخصص لتنمية وتطوير المهارات.

إن التدريب المخصص للأداء يساعد المدربين في تحسين فاعليتهم أثناء تأديتهم لوظيفتهم، وهذا يستغرق في الغالب عدة فصول أو سنة أو أكثر وهذا النوع من التدريب يتضمن مجموعة من المهام والأنوار لموضحة في القائمة التالية

مهام ونشاطات التدريب المخصص لتحسين الأداء:

- ١- لتحسين وتطوير فاعلية الأداء والقدرات الضرورية لوظيفة الرئيس لتتعدى الحالة (على سبيل المثال، تطبيق وممارسة سلوكيات ومهارات جديدة)
- ٢- لموضح وشرح أهداف الأداء، ويحدث ذلك عندما تكون التوقعات من لعمل الوظيفي غير واضحة، أو عندما تتغير أهداف العمل والأنوار والوقوف
- ٣- لدعم وإرشاد ومساعدة رئيس تنفيذي جديد تم تعيينه في منصب القيادة، أو في رئيس أو مدير مع تكليفه بمسؤوليات هامة جديدة ومساعدته لكي يؤدي هذه المسؤوليات بشكل ميسر وأن يكون انتقاله من وظيفته السابقة إلى الوظيفة الحديثة سهلاً، وبدون مشكلات.
- ٤- إن لتدريب لتصحيح (ومعالجة) الأداء يمكن أن يساعد أيضاً على تغيير سلوك الفرد ويعالج المشكلات التالية

نشاطات التدريب المخصص لمعالجة وتصحيح الأداء:

- ١- لموحيمة ومعالجة الحالات والقضايا غير الفاعلة، أو أي قضايا أخرى مرتبطة بالحوار
- ٢- للتقليل وتخفيض مشاكل الأداء (على سبيل المثال، عندما تكون نقاط الضعف والقصور تشكل خطراً على وظيفة الرئيس وإنتاجيته ومستقبله الوظيفي)
- ٣- لرفع من معدل الثقة بالنفس وبالالبرام بالأداء (على سبيل المثال، عندما يحبط بعض العاملين بسبب عدم تحقيقهم لأهدافهم وتطلعاتهم الوظيفية).
- ٤- للتعامل مع حالات ولقصاصات المحوالة التي يمكن أن تحرف أو تعبر من المستوى المرضي والمعتول للأداء.

في هذه الحالات يستطيع المدرب أن يقوم بدور الشخص المختص الذي يساعد المدربين لكي يقوموا بأداءهم الوظيفي والعمل والعملي، ويحصلوا على معلومات وآراء وردود أفعال عن أعمالهم وعن مراكز قوتهم وضعفهم، ومن ثم تحسين وتطوير فعاليتهم تركيز جلسات التدريبية المخصصة لتصحيح الأداء في إعادته على أداء وإنتاج الوظيفة الحالية للرئيس التنفيذي، رغم أن النصور استمر يمكن أن يعود إلى أسدرب لمخصص القدرات والإمكانات التي يمكن أن يحتاج إليها الرئيس التنفيذي لمركز وظيفية يمكن أن يصل إليها في المستقبل.

ومن أجل تشخيص الاحتياجات التدريبية في هذا النوع من التدريب، أبدأ بتحديد واستشعار احتياجات المتدرب/الرئيس، ثم أصع في إحصاء نفس العو، مل لموضوعية ولطرفية التي ناقشتها انفاً في الحالات السابقة مثل توضيح وسرح لأهداف، و لاتفاق على ضرورة الاحتياج للتدريب، والالتزام الداخلي والانضباط والتحكم. ثم بعد ذلك أصع للرئيس التنفيذي وأحاول أن امير بشكل دقيق بين ما يقوله هذا الرئيس وبين سمه واحدة أو مجموعة من السمات والخصائص التي يتصفها لبرنامج التدريب وصمم أصلاً لمعالجتها والتعامل معها وبظراً لأن هذا البرنامج موجه بالتحديد لمعالجة مشكلات الأداء، أو الإبحار، فإنني في هذه الحصة أحاول أن أعرف من المتدرب على المعنى الدقيق والوضوح لمفهوم (التفويض أو الإنجاز) حسبما يراه في عمله أو في دوره الحالي

يحظى مصطلح (التفويض أو الإنجاز) بأهمية خاصة في معاجم لإدارة، ولكن هذا المصطلح له معنيان مختلفان في التطبيق العملي هما

*** المنتج** هو مرتبط بالإحاطة عن السؤال التالي ما هي الأشياء التي أُجرت؟ هل يجز الأفراد وهرق العمل والمنظمات أعمالهم؟ هل تحقق المعايير التي تم رسمها والحط التي تم وضعها؟ هل لخدمات والسلعة المنتجة برضى ويسعد العملاء؟ هل تم إنجاز أهداف العمل؟ كيف كانت نتائج العمل السابق؟

*** الإجراءات** يعنى الإنجاز كيفية أداء الموظفين لأعمالهم، أى كيف ينفذ الموظفون الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة وديهم المعارف الضرورية لأداء العمل؟ ما مدى فاعلية استخدامهم وتوظيفهم لمهاراتهم فى أداء أعمالهم؟ ما مدى فعالية وتفاعل وتعمل واتصال الموظفين معاً وكيف يعامل الموظفون العملاء هل الإجراءات الحاسنة فاعلة؟ كيف يتم إنجاز العمل؟

إن لتدريب المصمم لتحسين الأداء والإنجاز يمكن أن يشمل لإجراءات والمنتج لأن هناك فى الواقع صلة وارتباطاً بين ما نود إنجازه من أهداف وكيفية إنجاز وتحقيق هذه الأهداف على أية حال، يمكن القول إن المعنيين المرتبطين بالإنجاز هما معنيان واضحا ومتميزان ومنفصلان بعضهما عن بعض، ويجب أن تفهم أن القدرة والمعرفة والمهارة والإمكانيات والآراء تعد جميعها عاملاً وحاداً فقط من عدة عوامل تؤثر فى لنتائج الإستراتيجية والبناء التتطمي، والتفاهة السائدة فى المنظمة كلها أيضاً تؤثر بواراً مهمه وتؤثر فى الإنتاج.

وبعد إعطاء هذه المعاني المختلفة للأداء، فإنه من المهم للدية أن نحلل ونناقش بشكل أعمق بعض الموضوعات خصوصاً تلك الموضوعات المرتبطة بالحالات والمواقف الصعبة والمتعددة وفى المحادثات والمناقشات التدريبية، فإن إحدى الطرق لأداء ذلك هو أن تركز على عمل اعمير المتدرب^(٢) (أربعير وسشون، ١٩٧٤م). وفى الغالب ابدأ فى طرح مجموعة من الأسئلة مثل^(٣):

١- ابدأ عملك من خلال طرح الأسئلة التالية: ما النتائج التى تسعى لتحقيقها وتهتم بها؟ اشرح لنا بشكل دقيق ماذا يحدث فى مجال العمل؟ ما الجواب الفعلة والإجابة فى عملك؟ ما هي المشكلات؟

(٢) إن يطلب من المدرب على يمثل القدرة وكفاءة الحقيقية لتدريب الرؤساء التنفيذيين فهو يشير إلى مكاسة تدور الى الأحداث من بعد كيف ابدأ فى جوهر ود حل هذه الأحداث من خلال الإجراءات التى تسمى إجراءات انعكاس الواقع والسريرة، فهناك هب هي عبارة عن دة مساعدة للتدريس فى هذه النطقة لتقسيم معبروات قيمة وطرح حدرات حرة ومعلقة من الطير، وإظهار أثر م داخلي

(٣) هذا الجزء مقسم من تصميم لفلل الحدث مع المرفقة Action Design, 1998 م١٩٩٨م

٢- ثم اسأل 'ما الأفعال و الأعمال التي أدب إلى مثل هذه لنتائج' هل هناك ضرورة ملحة لكي تحصل على اوصاف محددة ودقيقة لما نقوله ويفصله المسئولون الهامون في المنظمة؟

٣- ثم اسأل، كيف تنظر وتقوم المواقف التي أدت إلى هذا السلوك وبلك السائح؟ وكيف يقوم الآخرون هذه لحالات؟ كيف ترى وتقوم مهام ومسئوليات عملك؟ وكيف يرى وتقوم بنفسك؟ وكيف يرى ويقوم الآخرون عملك ومهامك، وكيف تنظر وتقوم الموضع والقضايا الهامة؟

٤ ثم اسأل، ما العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر في سلوكك في العمل، وفي سلوك الأشخاص الآخرين الذين يتحملون مسئوليات همة ويؤدون 'عمالاً كبيرة في المنظمة' ما هي أهدافك وطرق وقوع عملك؟ كيف يتم قياس أدائك؟ ما درجته، خلاصك لعملك وانتمائك إليه؟

التدريب المصمم من أجل التطوير؛

إن التدريب المصمم من أجل تطوير العمل يساعد العاملين والرؤساء لتنفيذيين على الاستمرار من أجل تحقيق الازدهار والنقد في مجال العمل ويستغرق هذا النوع من التدريب في العالب مدة يصل إلى سنة، أو أكثر وخلال بدايات هذا النوع من التدريب، تكون هي اعاده درجة الوضوح في الأهداف لدى الأطراف الهامة لمشاركة فيه أقل من درجة الوضوح في التدريب الموجه لتطوير وتحسين لمهارات أو التدريب المخصص، لتطوير الأداء والتفديد ونظراً لأن هذا النوع مرتبط بالمستفسر، فالحصول على الموافقة الجماعية من جميع مسئولين في المنظمة أمر بالغ الصعوبة، وهو يختلف بشكل كبير بين المنظمات التي لديها خطط واضحة ومستمرة ومتعافية والمنظمات التي ليس لديها خطط دقيقة وواضحة، فهذا النوع من التدريب يكون مطلوباً وضرورياً في المنظمات التي لديها خطط، وغير مرغوب بالنسبة للمنظمات التي تفتقر إلى هذه الخطط والأهداف، الواضحة والمحددة يمكن أن تكون غير متوافقة، أو متاحة ولهذا فإن التدريب لأجل التطوير يستغرق وقتاً طويلاً حتى يمكن التعرف على الأهداف ووضع العمل بكل وضوح وتحقيق الإجماع من المشاركين على مشكلات العمل، ومن ثم تحقيق لانفاق فيما بينهم على نطاق ومقدار التعبير المصوب و لمحاولات العمسة للتدريب من أجل التطوير تشمل على سبيل المثال

إعداد وتجهيز الرئيس التنفيذي للانتقال من مركز وظيفي إلى مركز وظيفي آخر، وذلك كجزء من التخطيط المتعاقب (المستمر) وتقديم الدعم والمساندة لترقيات وعلاوات وظيفية محتملة أو تنقلات وظيفية معينة، وما شابه ذلك من أعمال، ومن ضمن الأهداف والنشاطات التدريبية لهذا التدريب ما يلي

نشاطات وأهداف التدريب من أجل التطوير:

- ١ - لتطوير وتحسين فاعلية العمل والقدرة لوظيفة مستقبلية معينة، وأحياناً يأتي هذا النوع من التدريب بعد التدريب الموجه نحو الأداء
 - ٢ - لتوضيح وشرح الأهداف لمشاركه الخاصة بنجاح عندما يكون كل من الرؤساء التنفيذيين والموظفات على خلاف حول المهارات ووجهات النظر والمقترحات التي يحتاجون إليها من أجل تحقيق النجاح لموقع وظيفي معين.
 - ٣ - لحفز وتشجيع التطوير الطويل المدى للعاملين المؤهلين من خلال تسهيل عملية التعلم وذلك استناداً واستفادة من لتجارب العملية لسابقة وتحدياتها
- هي مثل هذه الحالات ولموافق بتركز عملي كمدرّب على التطوير وذلك من خلال مساعدة المتدربين هي اكتشاف مواهبهم وقدراتهم ليتقدموا ويحققوا إنجازات متميزة، ومن ثم يتمكنون من طرح وتقديم احتياجاتهم التطويرية طويلة المدى التي يمكن أن تستغرق في الغالب عدة سنوات أو أكثر. فالجلسات واللقاءات التدريبية تركز في العادة على تطوير الوظائف المستغلة للرؤساء التنفيذيين وذلك من خلال مساعدتهم في اكتشاف أوجه قوتهم وبقاوتهم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وكيفية سد الفجوة بين ما هم عليه الآن وما يريدون أن يكونوا عليه في المستقبل

ولتشخيص هذه الحالات، ابدأ مع الحالات التي يشعر المتدرب بأهميتها، خذاً في الاعتبار العوامل السابقة لى ذكرتها وهي: نوصيح الأهداف، والاتفاق عليها والالتزام ثم السيطرة والإدارة. بعد ذلك استمع إلى أوجه الشبه بين ما يقوله الرئيس التنفيذي عن احتياجاته وبين واحدة أو أكثر من لعبت والصياغات والأهداف التي يتضمنها هذا النوع من التدريب. ما دام الهدف من هذا النوع من التدريب هو التطوير، فإنه لا بد من السعي للتعرف على فهم دقيق ووصح لمعنى كلمة (تنمية/أو تطوير) للدور والوظائف

المستقبلية لمندرب/الرئيس التنفيذي فعلى سبيل المثال، إن الخطوة الأولى في التدريب من أجل التنمية والتطوير تخصص في العالب لمساعدة الرؤساء اتقيديين ومنظماهم بوضوحا المهارات والقدرات والإمكانات التي يعتبرونها ضرورية لكي يبحوا في أداء الوظائف لتفدييه أو الادوار القيادية التي يمكن ان يتحملوا مسؤولياتها في المستقلى فوجهات النظر التي تنتج عن هذا التقويم (تسمى أحيانا بمودج الكفاءة / أو المقدرة) وهذا التقويم يحدد المهارات والقدرات والإمكانات والرؤى المطلوبة والضرورية لتحقيق ونجاح أداء فعال من هذه الأدوار والوظائف المستقبلية وعلى أية حال، يجب أن تذكر أن قدرات والكفاءات وأهؤلات الضرورية لنولى المناصب القيادية المستقبلية تتغير بشكل مستمر، لذلك فإن لقاعده والأساس للكفاءة ولقدره المستقبلية هو أن يرد من قدره الإنسان أن يتعلم كيف يتعلم (وهو ما يعرف صطلاحاً بقدرات التعلم)

التدريب المخصص لـ (أجندة) خطة الرئيس التنفيذي:

إن هدف التدريب الموجه إلى أجندة الرئيس التنفيذي هو مساعدة المتدرب ليتعرف بشكل أشمل على الأهداف مثل تحقيق نتائج عمل أفضل في المستقبل، و/أو تحقيق حياة أفضل، ويكون ذلك وفق قواعد دائمة ومستمرة وفي بدايات التدريب الموجه إلى أجندة الرئيس التنفيذي، يكون لهدف في العالب معييراً أو عاملاً شديد الأهمية وشاملاً أو أن يكون هدفاً محدداً لا محال للاجتهاد فيه وفي حالات وموافف أخرى، يمكن أن يربط التدريب بآئوبيات المنظمة، كان يكون مثلاً تدريب الموظفين دوى المناصب القيادية الهامة على كيفية تنفيذ المبادرات الرئيسة الهادفة للتغيير في مجال لعمل بنجاح وذلك نحد أن عامل الوقت في هذا النوع من التدريب له أهمية قصوى، وهذا يعتمد على أجندة الرئيس التنفيذي ومحطته وهدفه، ولكن الجلسات التدريبية الفعلية يمكن أن تعقد على مراحل معينة في أوقات محددة أو حسب ما يطلبه لرئيس التنفيذي

إن لنطاق الذي يمكن أن شمله هذا النوع من التدريب يمكن أن يتغير بشكل واسع وكبير، ويتعدى في العالب الحالات الفردية أو الحالات المرتبطة بالمنظمات فدمكن أن يشمل هذا النوع من التدريب على سبيل المثال، اندماج الشركاء والمنظمات معاً، أو شراء شركة لشركة أخرى، أو تحسين وتطوير الجودة والإنتاجية، أو يشمل تنقلاب الرؤساء التنفيذيين بين الوظائف والمراكز القيادية د حل المنصمة، والتعيرت الوظيفية الأخرى، أو

العامل مع النمو الكبير و لقوى فى المنظمة أما الأدوار والنشاطات التدريبية التى يمكن أن تناسب هذا النوع من التدريب فهي:

نشاطات وأدوار التدريب الموجه نحو الأهداف (الأجندة):

١ لتقديم الدعم لقرارات أفضل عندما يكون الرئيس التنفيذي بحاجة إلى معرفة آراء الآخرين.

٢ لفتح المجال لجميع اختيارات والمقترحات البناءة حتى يمكن أن نحسن ونطور من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة

٣ لتطوير وتحسين عملية التعبير الإدارى وذلك من خلال إعداد الرئيس التنفيذي لبيدق مبادرات التغيير بشكل ناجح

٤ لإصلاح ورشاد الرئيس التنفيذي على لحالات غير المعروفة له وغير المكتسبة من قبله، أو عندما يكون الرئيس التنفيذي فى حالة ارتباك وفوضى فى عمله

فى هذه الحالات، يمكن أن يكون من ضمن مهامى وتوارى كمدرّب تقديم الأفكار واستعدبة المرنّدة والافهم حاب لدعم أفكار الرئيس التنفيذي ودعم الحرية التى أتمتع بها كمدرّب فى تقديم المقترحات، إلا أنه يجب أن تضمن إجراءات التدريب للرؤساء التنفيذيين هامشاً كبيراً من الحرية لكي يطرحوا قضاياهم واهتماماتهم التى يعتقدون أنها مهمة لهم بشكل أكثر^(١)

ولتخصيص هذه الحالات، ابدأ باستطلاع ما يشعر به المتدرب وما يحتاج إليه، ومن ثم لاخذ فى الحسبان العوامل السابقة التى تم توضيحها وهى الوضوح و لاتفاق والالتزام والإدارة، بعد ذلك أصغ بشكل جيد لأوجه الشبه بين ما يقوله الرئيس التنفيذي وبين العبارات والاحتياجات التى تتضمنها المنهج لتدريبي. ونظراً لأن لتدريب الموجه إلى أجندة الرئيس التنفيذي يعتبر تدريباً محدداً ويميز بمطية الواضحة، فإن كثيراً من النقاشات تعتبر ضرورية وهامة لتشخيص احتياجات المتدرب ولتعرف عليها تم تقديم وعرض رأى مناسب.

(١) وهذا يعتمد على أحمدة الرئيس التنفيذي وعلى نطاق مشروعه وأهدافه. فممكن لك أن تعمل مدرساً فى تطوير مجالات وفقرات ومكاتب جري فممكن أن تعمل على سبيل المثال مدرساً بعض مرتبط بسرجع لإستراتيجي عن مهمة معينة، أو فى مراحل وجلسات التخطيط أو أى مواضيع تعتبر امتدادات منطقية لتدريب الرؤساء

الاتفاق والتعاقد على التدريب:

في بداية أي عمل أو ارتباط تدريبي، يكون مدرج التدريب عاملاً مساعداً في تعريف وتأكيد الخبرات والبدائل المتوقعة من خدمات لتدريب إن التعاقد والاتفاق في لعدة هو الخطوة الأولى في التدريب الرسمي ومثلما يحدث في أغلب العلاقات لتعاقدية فإن الأطراف لتعاقد يهدفون من الاتفاق إلى تنويع الفرص والمقترحات الضمنية والهامة المتعلقة بالتدريب بشكل رئيسي من حيث هدفه وأدواره ومسؤولياته وأدواره ورعايات الآخرين وما إلى ذلك من عناصر بضمن في الاتفاق. وإذا لم يوضح هذه الفرصيات بشكل كاف أثناء الاتفاق وعن صراحة العقد، فإن يمكن لمشكل أن يحدث فيما بعد

فالتعاقد والاتفاق في العلاقات التدريبية لرسمه هو إحدى الطرق لجعل هذه لفرصيات والمطلوبات واضحة، ويقدم الاتفاق ثلاث وظائف هامة هي

١ مركز الاتفاق أو التعاقد على هدف أو مجموعة من الأهداف أو الأدوار التدريبية الرئيسة ووضع لتعاقد بين أطراف التعاقد أو التدريب على نتائج المرجو التوصل إليها، وكذلك التوصل إلى لغة مشتركة عن كيفية سير تدريب والأنشطة التصويرية المتصلة به.

٢ يقدم الاتفاق البدء لدى بوضوح الخطوات الضرورية لمعرفة الأهداف وتحديد طرق التدريب المتبعة، ووقت لتوقع لإنجاز مهام التدريب، وثواب محاسن الإنجاز، والمواضيع ذات العلاقة.

٣ يحدد الاتفاق لمادح المعقفة بأجراءات الععم بصفتها حوهر العملية التدريبية، وتشتمل هذه النماذج الوصوح والمساغة والالزام من قبل الأطراف لتحقيق لنجاح المتبادل.

يعد الاتفاق مفيداً بشكل خاص في الحالات التدريبية التي تتضمن نشاطاتها عدة أدوار. وفيما يلى قضيتان تدريبيتان يمكن أن تساعد في توضيح كيف أحد الدمج الصحيح للأدوار في المسار أو المتصل التدريبي عند التعاقد

هناك رئيسة تنفيذية تسلمت لتوها من مديرها المباشر بمروراً سلباً عن أدائها ويعد هذا التقرير جزءاً من إجراءات التقويم لسنوي للمنظمة بصفتي المدرب الخاص لهذه السيدة، بدأت أقدم خدماتي لها بصفتي مرجعاً استشارياً فدقشنا كيف قرأت وفهمت

مديرها الجديد وكيف يفسر النتائج لمدرسة على هذا لتقويم ويعد هذا العمل من أنواع التدريبية لمواجهة إلى أجندة الرئيس التنفيذي وبعد أن قررت الرئسة أن تطور علاقاتها مع الرئيس، بدأت تعمل معي على كيفية إصلاح بعض الخلل في علاقتهم مع الرئيس، وقد بدأ عملنا بحلّس تطبيقية هدفها التركيز على تنمية وتطوير مهارات لإصغاء والاتصال الفعال، ومن ثم تطبيق هذه المهارات في الاجتماعات القادمة مع مديرها (وهذا النوع من التدريب هو تدريب موجه إلى المهارات).

مثال آخر، هبال مدير جديد تم تعيينه حديثاً، وحصل لتو على ترقية واصنف إلى عمله مسئوليات جديدة في هذه الحالة بدأنا نجتمع بشكل دوري ومستمر مع هذا المدير لتنفيدي لكي يوضح لنا (أجندته) وأهدافه وبرنامجه عمله الجديد والمستعجل خلال لمرء الأول من لجلسات التدريبية التي ينكون كل منها من ساعات طلبنا منه أن يحدد لنا المواضيع التي يحترها للنقاش. وفي الخطوات التالية بدأنا تطور ونكون وثيقة ومتطلبات عمله الجديد التي تتضمن الأدوار الرئيسية والمسئوليات والعلاقات من أجل تحقيق انتقال وبحول وظيفي ناجح (في هذه الحالة انفقنا جميعاً، تحت أطراف هذه الجلسات لتدريبية، عني أن هذا التدريب يهدف إلى تطوير أجندته لرئيس التنفيذي وبعد مرور عدة أشهر، تحولت بشايط تدريب هذا الرئيس إلى محاللات ترتبط بكيفية تنفيذ هذا الرئيس خططه التنموية، وبالك استناداً واستعانة بالقاعدة التي يطلق عليها (٣٦٠ درجة) المتعلقة بالأراء وردود الأفعال الخاصة به عليه كرئيس تنفيذي والعوامل الرئيسية للحاج في منصبه الجديد (واطلقنا على هذا النشاط اسم التدريب من أجل النمو والتطوير) في هذه النشاطات كان دمج الأنوار لتدريبية، بشكل سليم أمر بالغ الأهمية. وفي كلتا الحالتين، كان اسدرب المسوع والمختلط ناجحاً، لأن الاختلافات الرئيسية للأنوار التدريبية كانت واضحة ومع محددةا و لانفاق عليها مكرراً قبل الشروع فيها.

ولتلخيص ما تم ذكره في هذا السياق يمكن القول إن الارتباطات و لجلسات التدريبية يمكن أن تتضمن أكثر من دور ومهمة، ولكنها من المهم أن تحدد ونوضح هذه الفروقات وتميز بينها لأنها تساعد في إجراءات التدريب ولهذا جد أن مدرج لتدريب نافعاً ومفيداً وعلى وجه التحديد (عند بداية التعاقد والاتفاق أو عادة التعاقد وتحديده هذا النموذج من العمل يعتبر مساعداً في الحالات التي يكون فيها الرئيس التنفيذي حديثاً سسبياً في عمله أو في منظمته أو في علاقتهم مع العملاء حيث يكون لديه عدم وصوح لما يجب أن يفعله وما يتوقعه منه الآخرون.

كلمة أخيرة:

منذ عقود طويلة لجأ أبطال الرياضة الكبار والخطباء ولفنانون إلى المدربين ليساعدوهم في تأدية أعمالهم بشكل أفضل، وبحر يقول بالأفراد الذين يسعون مراكز عليا في أعمالهم إن الخطوة لقادمة في إنجازاتهم لا يمكن نعيمها وإنما يمكن نعيمها وهي الوقت الحاضر بدأ هذا الأسلوب بأخذ مكانه وهرسه وأواره في المنظمات حيث إن المدربين والرؤساء التنفيذيين ندوا بلحائون إلى مدربين ليساعدوهم في تحقيق أفضل النتائج على المستويين العملي والشخصي وإن تدريب الرؤساء التنفيذيين يتطلب ويستلزم درجة عالية من لإجراءات التعليمية اداية وذلك لتحقيق فاعلية الأداء وصقل مهارات التعلم لدى المتدرب.

لقد قدمت في هذا الجزء الفروقات السريسة وسيرها واستمراريتها كنوع من المساهمة لتكون أرضية مشتركة لتدريب الرؤساء التنفيذيين من أجل تعزيز الحيارات والالتزام ولأداء الداخلي لكل فرد داخل المنظمة بالإضافة إلى الخيارات الحرة والمبلغة من العير وتطوير التطبيقات التدريبية، مل أن تساعد هذه الأنواع من التدريب في تعزيز الحوار ولدقشة، الخاصة بالأنور التدريبية اسي يمكن أن يؤديها المدروس إيسى أتوقع أن يكون التدريب في لمنظمات مسبقاً جيداً، وأن يكون متوافراً ومباحاً بشكل كبير فيها، وأن تكون التطبيقات لتدريبية قد تم تصميمها بناء على نظريات تطبيقية مطوره بخدم الرؤساء السفيديين.

بدأت هذا الجزء بالتميز بين نمودح التدريب لتصل لمرتبط ماسؤول (مادا)، وكذلك النظرية لتطبيقية الأكبر لتدريب الرؤساء التنفيذيين المتعلقة بـ (ماد) إن مدرج التدريب يمكن أن يعد عنصراً واحداً فقط في النظرية التطبيقية المتصورة الموجهة لتدريب الرؤساء (وينرسبون وواين، ١٩٩٧م).

إن الأسلوب الذي استخدمته لنظرية التدريب التطبيقية مستمر من نظرية المقع التي صاغها وطورها كل من (ارغيريز وبنالد سوشس ١٩٧٤م) وهذا الإطار النظري والفكري الذي يركز على المعلومات القيمة والخيارات الحرة والالتزام داخلي يقدم أساساً لفهم وشرح العمل الإنسائي في عملي مع لرؤساء التنفيذيين. وعى المدى القصير، أعتقد أن النظرية لطبقية، المعده لـ (ارغيريز، بوتام وسميث ١٩٨٥م) رغيريز وسوشس ١٩٧٤م، وويسبور ١٩٨٧م) تجيب على الأقل عن سؤاليين في مجال التدريب الحرفي ولهنى هما

ماذا أقول ومماذا أفعل في هذا الموقف؟ وما هي المبادئ الهامة التي بشرح وتوضح لماذا أنا أفعل وأقول هذا؟ وعلى المدى الطويل، اعتقد أن نظريته التطبيقية التدريبية يجب أن تبحث وتهدف إلى دمج لنظرية الشملة و لأعمال العقلانية لتدريب الرؤساء والتنفذيين مثلما اقترح شوارز (١٩٩٤م) تسهيل عمل المجموعات.

وبالتطلع إلى الأمام، أقول إن لتحدي الذي يواجه دمج الأفكار بالأفعال الخاصة بتدريب الرؤساء التنفذيين أمر لا يستهان به. إن العمل الفاعل يحتاج إلى أفكار وحتياجات جديدة من المعرفة التي يمكن أن نغير وتختار الأساليب والطرق التقليدية في الإدارة مدعومة بقدر لاستطاع بالقدرات وإمكانات ومن وجهة نظري، إن النصرية التطبيقية النافعة يمكن أن تخدم هدفين هما:

١- تحسين فاعلية الأفراد الذين يمارسونها

٢- تطوير قدراتهم لكي نتعلموا معارف عن سلوكهم الحاص

ولذلك فإن هدف النظرية لتطبيقية النافعة هو إعادة تأكيد ودعم هدف تدريب الرؤساء التنفذيين نفسه

وهي الحثام أود القول إنني أسعى لإيجاد حوار موضوعي منتج مرتبط بالنظرية التطبيقية المتصورة من أجل تدريب الرؤساء التنفذيين بحيث يكون التركيز على مقدمات هذا العمل واضحاً وتكون الاستدلالات والاستنتاجات من هذه المقدمات بيّنة، ومن ثم الوصول إلى نتائج احضرت بناء على معايير منطقية ومستقنة. هذا العمل يمكن أن يكون صعباً، ولكنه يستحق بالفعل كل الجهود التي يبذل من أجله

سيرة المؤلف:

روبرت وينرسبون هو مدرب وخطيب عام ومحاضر ومولف في مجال تدريب وتطوير الرؤساء التنفذيين في عام ١٩٥٠م أسس مؤسسة اسمها تطوير القيادة والأداء، وبعد أن حقق لنجاح لعملي والاستشاري في هذه المؤسسة، بدأ يساعد الرؤساء التنفذيين ومنظمتهم لصوروا وبحسبوا من نتائج أعمالهم وذلك من خلال تصوير الأداء والأسلوب القادى لكار الموظفين في هذه المنظمات أتم العملاء والزبائن الذين سنعقدون من مؤسسته هم مجموعة من الرؤساء اكبار والمديرين المهنيين لمختصين، والديرون في

الإدارة الوسطى، وكذلك مجموعه من العاملين الذين يتميزون بإمكانيات خاصة في مجموعة الشركات الخمسمائة الأمريكية العملاقة، وكذلك الأفراد الذين يسعون لتقديم خدمات منحصصة ومتصورة، ونصاً منظمات لقطاع الحكومي.

يركز عمر روبرت على تفويم الرؤساء التنفيذييين ومبطلانيهم، وفيهم أعضاء مجالس الإدارات والمدبرون الكبار في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي وهي المنظمات والمؤسسات الأخرى الخيرية غير الهادفة للربح. أما فيما يتعلق بمجالات تخصصه وخبراته فهي تشمل تطوير وتدريب الرؤساء التنفيذييين / دراسة ومناقشة تراجع وضعف أداء إستراتيجيات الأداء، والخلط العلمية المحصصة لحل لمشكلات، والاحتتماعات الخاصة بساء فرق العمل، وتخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي.

إن ما يهدف إليه روبرت هو مساعدة الرؤساء التنفيذييين لكي يقدروا منظماتهم بشكل أكثر فعالية وأن يعيشوا حياة أفضل. إن نجاحه في أداء عمله كان مسنداً إلى ثلاث دعائم وقوى هي خلفيته العملية وتجاربه في لتغيير السطيمي، والخبرة لطويلة من لسنوات اسبى أمصاف في مساعدة الرؤساء والمدبرين الكبار لكي يعالجوا ويواجهوا 'صعب' التحدت التي كانت توحيهم في عملهم، ولكي يتصرفوا ويكتشفوا أفضل ما لديهم من قدرات وإمكانيات.

يعتبر روبرت المؤلف الرائد لكتاب أربع طرق رئيسية للتدريب يمكن من خلاله مساعدة لرؤساء التنفيذييين. وحقق هذا لكتاب 'على وأفضل رقم مبيعات في مجال تدريب الرؤساء التنفيذييين من قبل مركز القيادة الإبداعية' كما أن روبرت محدث ومحاضر بشكل دوري في اللقاءات العامة، ويعتبر متخصصاً مشهوراً في مجال تطوير وتدريب لقيادات إدارية والتنفيذية، وكان له ظهور في محلات وبشرات ومطبوعات أمريكية محصصة وعلمية مثل 'الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب، وكذلك الجمعية النفسية الأمريكية - في محله الاستشارات النفسية، وبصفته رائداً في مجال عمله ونحصره، قنتست من عمله مجموعة مجلات مثل (Across the Board) مثل (Fast Company) و (Investors' Business Daily) و (The Human Resource)، و (Executive) وغيرها.

وقبل أن يؤسس مجموعه الأداء و لعبادة واشنط دى سى كان روبرت عضواً مشاركاً في شركة ارتر ايسرسون. وقد بدأ حياته العملية سنة ١٩٦٩م مع معهد الإدارة العامة

في سويسرا ثم عمل في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التابعة للأمم المتحدة في دريس وبعد ذلك أسس منظمة استشارة وطنية وكان رئيساً لها

حصل روبرت على درجة البكالوريوس في مجال إدارة الأعمال من جامعة روشستر، كما نال درجات علمية متقدمة من جامعة بريسبور وجامعة باريس. كما أكمل أيضاً برنامج تطوير المصممة في جامعة جورج تاون، وكذلك برنامج وحلقات تدريسية في معهد تصميم الأعمال ومعهد إن تي إل لتصنيفات العلوم السلوكية ومركز القيادة الإبداعية، وأمكنة أخرى

الجزء الثالث

مراحل انتقالية سريعة

هي هذا الجزء سنتعبر الوقت هو اساس التدريب، فالوقت عامل حاسم ويمضي بشكل سريع ويمكن أن يؤثر في إجراءات العمل، ويؤدي إلى إحراز نتائج هامة على المدى الطويل وبالمقابل، فإن الفرصة التي قد تحدث في لحظة سريعة من الوقت يمكن أن تنعكس على سلوكياتنا وعلى انوارنا، مرة أخرى يمكن لنا أن نصبح بشكل إرادي أو غير إرادي معرضين للتغير المندرج أو أن نكون النعسر فرصة لتحول وانفصال كبير عن الواقع. إن جميع هذه الحصنص (الوقت، والإجراءات، واللحظة، و الفرصة، والتحول) تساعدنا في عمليات التفكير والتطور فالحظات لتعبير تشجعنا على أخذ زمام المبادرة ونحفرها في كشف وتبني نشاطات وأعمال جديدة في حاسب، ونمحصا هذه اللحظات الفرصة لنعد، لنصر هي سلوكنا أو أن نكيف هذا السلوك مع الظروف الجديدة

يرى ديف يولرش أن التعيير والانتقال في قيادة المنظمة يعد عملاً حاسماً وفريداً لتحول الرئيس التنفيذي ويوضح به كيف يمكن للتدريب أن يساعده أثناء عملية التحول والانتقال، وذلك من خلال جعل هذا التحول يحدث بشكل سهل وميسر ويوفر له ظروف محاحه أما جيمس بلاكسكو فيركز على فترة تدريب القائد خلال مراحل العمل الانتقالية وذلك على شكل فرق عمل، ويقترح بهذا الخصوص، ويقدم رؤيته في الكيفية التي ستكون عليها ربود الأفعال. أما الجزء الخاص بحولي حوسبون فهو يقدم شرحاً عن مرحلة الانتقال الخاصة بالرؤساء الذين يتم تعيينهم في مناصبهم حديثاً وهو جزء قيم ومفيد لأي شخص تولى منصباً قيادياً جديداً، حيث إن لمهارات الأولية تعد ضرورية لهذا المنصب الجديد. كما أن ليرتاك ويوم هيرلمان يوضحان كيفية استخدام موظيف التدريب في مهن مختلفة حيث استبدلت إجراءات وخطوات التعلم مكان البرامج التدريبية التقليدية. وقد ناقش ديفيد آلن هذه اللحظات الحاسمة المتعلقة بالتحول في فئات المنظمة، عندما يشعر القائد بأنه بحاجة إلى التغيير السلوكي، وأن التدريب يعد العامل الحاسم في هذه المرحلة كما أن بيغولي كاي تعمق في هذا النقاش بشكل أشمل وأوسع حيث هنم بالصورة الكاملة للعمل القيادي، وأوضح الصلة المباشرة والعوية بين اللحظات أو الفترات التدريبية غير الرسمية المترامنة وبين الإقلال من مستويات الإحباط وذلك من خلال تطوير الوظائف الحالية للعاملين ووظائف المستقبل

الفصل السادس عشر تدريب الرئيس التنفيذي أثناء المراحل الانتقالية

ديف يولرش:

يعبر التدريب الداح في فصل حالاه عملاً صعباً، وهو يشبه الدرس على سبيل المثال، عندما يحصل ابني في المدرسة لثابوة على تقرير امتياز يحصل على لثناء على هذا الإيجار ويسسه إلى نفسه، ولكنه عندما يخفق ويحصل على تقرير ضعيف أو مقبول يصع كل اللوم على الأسار وهذا الموقف يطبق على الأفراد والفرق والجماعات الذين يحققون مكاسب معينة فهم في أغلب الأحيان يسيرون بجاحتهم إلى مهاراتهم ومواهبهم وفدر بهم خاصة، في حين يصع الجماعات والأفراد الذين يخسرون ولا يحققون ما هو متوقع منهم كل اللوم على المدرب، وهذا هو سبب الحاجة إلى تغيير واستبدال المدرسين أكثر من الحاجة إلى تغيير اللاعبين

إن صعوبة عمل التدريب تأتي من الفرضية التي تقول بأن شخصاً معنا يمكن أن يغير سلوكه أو موقف شخص حر من خلال التدريب إن علماء النفس يقولون لنا إن كثيراً من المواقف والسلوكيات التي ينتهجها الإنسان ويتبناها في حياته إنما هي نابعة من الخصائص الورثية لهذا الشخص وهو ما يعرف بـ (لجينات)، وجزء آخر من هذه السلوكيات والسمات الشخصية بطور ونما هي شخصية هذا الإنسان مع مرور الوقت، و اكتسبت من محالطة ومصاحبة لأصدقاء والتعامل معهم ومن المؤسسات الاجتماعية الأخرى المحيطة بهذا الإنسان، فإذا كان هدف المدرسين هو تغيير هذه السلوكيات المتأصلة فإن نجاح التدريب في هذا الموضوع أمر بالغ لصعوبة أسس كذلك

إن الفرص المربدة التي تساعد على نجاح العمل التدريبي تأتي من خلال التركيز على فترات التحول، وهي الأوقات التي يشعر فيها الإنسان بانه في مرحلة تحول أساسي في عمله، ولذلك فإنه سيكون أكثر انفتاحاً على الرأي الآخر وأكثر يقبلاً للأفكار الجديدة، ولانه الرغبة لاكتساب مهارات وسلوكيات عمر جديده ويحدث لحظات التحول الهامة عندما يتولى الإنسان عملاً جديداً ذا أهمية في المنظمة فالادوار والمهام الجديدة في العمل تتسم غالب بالإنارة والحماس والقوه. ففي مثل هذه الأوقات يكون لدى العاملين

الرعة هي إعطاء أنفسهم فرصة جديدة لتطبيق أفكار وتحارب عبر تلك التي اعتادوا عليها سابقاً وربما يكون من أكثر لحظات التعبير الواضحة في المنظمة هي عندما يعين رئيس تنفيذي جديد لهذه المنظمة فالرئيس التنفيذي الجديد سيواجه العديد من التحديات الفريدة والهامة في عمله الجديد. فهو سيكون مسؤولاً عن الحفاظ على قيم المنظمة واحترام ماضيها وفي نفس الوقت تكوين مستقبل جديد لها فهو سيضع خطة أو (أجندة) يلتزم الآخرون بتنفيذها كما أنه سيكون مسؤولاً عن إدارة هذه المنظمة وتمريراً لها وذلك بصفته الرئيس التنفيذي، وكذلك سيكون عليه أن يتعامل مع تحديات لقيادة الشخصية والفردية. وقد كان في الشرف في أن تكون مديراً لرؤساء تنفيذيين جدد بولوا مناصبهم حديثاً، والنقص الآخر منهم كان في طريقه إلى بولى مناصب قيادية ووجدت هؤلاء الرؤساء السفيديين فخورين وواثقين من أنفسهم ومفتحين لتعلم أفكار جديدة، ولديهم الاستعداد للتعبير، في هذا الفصل سوف أشرح خطوات تدريب الرؤساء لتنفيذيين الجدد خلال مراحل لتغيير الحاسمة التي تحدث في حياتهم العملية، مفترضاً أن المنطق التدريبي (الأسلوب الذي سيتبع) يمكن أن يطبق على جميع لحظات التغيير والتحول التي يمكن أن تواجه لقاده الآخرين في جميع مستويات المنظمة.

الإعداد للمرحلة الأولى:

إن بوارث منصب لقيادة العليا في المنظمة يمثل لحظات عبير واسفال حقيقة ورمزية. فمن الدحية الواقعية، إن التوارث أو التعاقب في منصب القيادة ينقل السلطة من نظام قديم إلى نظام حديث، ومن الدحية الرمزية، إن التوارث والتعاقب هو عبارة عن تواصل للقدم في كل من الحالات التالية من هو الشخص الجديد الذي تم تعيينه في المنصب القيادي، وكيف تم إحداث وتنفيذ هذا التعيين إن تعاقب الرؤساء التنفيذيين بخلق هوية رمزية جديدة للمنظمة كإن يكون الرئيس التنفيذي الجديد متخصصاً في مجال التسويق أو أن تكون لرئاسة التنفيذية الجديدة لديها حرية دولة في العمل أو أن يكون الرئيس التنفيذي الجديد متخصصاً ومعمراً بالتقنية الحديثة فكل عبارة من هذه العبارات ترسل إشارات لتحديد مسار واتجاه للمنظمة الجديدة إن معظم المنظمات لديها خطط ناجحة ومدروسة تتعلق وتهتم بالإمكانيات والشروط التي يجب أن تتوفر في الرئيس التنفيذي الجديد الذي سيتولى قيادة المنظمة فهذه المنظمات تتيج للرئيس التنفيذي المرشح لمنصب رئاسة المنظمة فرصاً عديدة ليثبت من خلالها قدرته وإمكاناته في أداء

انوار متعددة، ونختار المرشح لمنصب المحدد بناء على معايير وإجراءات علمية دقيقة وبمجرد اختيار الرئيس التنفيذي لكون خليفة للرئيس السابق، فإن إجراءات تدريب هذا الرئيس تبدأ في الواقع العملية.

إن إجراءات ونشاطات تدريب الرؤساء لتنفيذيين لا يهتم كثيراً بالشخص الجديد الذي يتولى قيادة المنظمة بقدر ما يهتم بكيفية تدريبه على مهام وأنوار جديدة، فمهمة العمل التدريبي في هذه الحالة هي تسهيل الإجراءات التي يمكن من خلالها توصيخ المهام الرئيسية الحالية والمستقبلية للرئيس التنفيذي، وجعل عملية انتقال السلطة من النظام القديم إلى النظام الجديد عملية سهلة وغير محسوسة بقدر الإمكان. فـتدريب الرؤساء التنفيذيين يحدث بصفة عامة في المرحلة بين استقالة أو تقاعد الرئيس التنفيذي القديم والبحث ولتعرف على رئيس تنفيذي جديد مرشح لكي يتولى منصبه، وهذا يحدث في الغالب قبل الإعلان الرسمي عن بولي الرئيس التنفيذي الجديد لمنصبه في بعض الأوقات، يعقد التدريب الخاص بالمراحل الانتقالية للرؤساء التنفيذيين بين الرئيس التنفيذي السابق والرئيس المرشح لولاسة المنظمة وحدهما، ولكن في الغالب يعقد التدريب الخاص بـتدريب الرؤساء التنفيذيين من قبل شخص ثالث من خارج المنظمة يكون مشهوداً له بالسمعة ويحظى بالاحترام من قبل الرئيس التنفيذي المتقاعد والرئيس التنفيذي الجديد فمن فوائد التدريب القديم من خارج المنظمة أنه لا ينفذ بصراع القوى وتعارض المصالح داخل المنظمة أو الضغوط الداخلية بها، لذلك فهو يصرح أسئلة حساسة وصعبة ويثير قضايا هامة، ويكون لديه بصفة عامة خطط قليلة مسبقة أو ليس لديه خطة أو (أحدده) على الإطلاق حول عملية الانتقال في القيادة

فالإعداد للمرحلة الأولى لتدريب الرئيس التنفيذي الجديد تبدأ عندما يتعرف الرئيس التنفيذي الحالي على الشخص الذي سيتولى منصب قيادة المنظمة بعده، ومن ثم يبدأ في حوار ويقاش معه حول إجراءات انتقال مسؤوليات ومهام هذا المنصب إليه، وكذلك عندما يشعر كل من الرئيس التنفيذي الحالي والرئيس التنفيذي المرشح بالارتياح والطمأنينة تجاه الطرف الثالث (المدرّب الخارجي) الذي سيساعدهم في عملية انتقال السلطة فيما بينهم. مرة أخرى، هذا الفصل من الكتاب يركز على عملية انتقال أو بوارث منصب الرئيس التنفيذي في المنظمة، علماً أن هذه الإجراءات يمكن أن يستفاد منها وتطبق على عمليات انتقال السلطة في حالات قيادية أخرى نقل في المنظمة

تحديد الأهداف

إن التدريب أوجه للمرحلة الانتعالية للرؤساء التنفيذيين له نتائج إيجابية يستفيد منها كل من الرئيس التنفيذي الذي يترك العمل والرئيس التنفيذي الجديد الذي يرسخ ويتسلم هذا العمل لقيادي فينبغي أن يحظى الرئيس التنفيذي التقاعد أو المسنقل أو الذي يترك هذا المنصب لأي سبب بالتكريم من إدارة المنظمة بقدر الإمكان ويمكن أن يكون ذلك صعباً نظراً للصروف التي تحيط في العادة بالعمل أثناء مرحلة انتقال السلطة، ولكن عندما يعاد الرئيس التنفيذي منصبه عاصماً، فإن ذلك سيرك ابتداءً سيئاً في بيئة المنظمة فعلى سبيل المثال، شركة حسب إلى حديثه وضحة نشأت وتصورت تحت قيادة وإدارة مؤسسها وعندما وحه عمل هذه المنظمة سلسله من المشكلات، جميع محس الإدارة وعزل المؤسس ولكن المؤسس لم يدرك منصبه او بغادر المنظمة بسهولة ولطف، وبشما شجار نتيجة عزله ومعارفته المنظمة انتشر في جميع أرجاء المنظمة، فالموظفون الذين يكون الاحترام لهذا المؤسس بسبب مساعدته لهم وتنمية مهاراتهم وتطويرهم وتقديمهم في وظائفهم وبحاحهم في الحياة العملية لم يتمكنوا من تقديم اشكر له فكأن لراماً عليهم أن يحولوا ولاعاتهم من المؤسس إلى القيد ولظام الجديد، والا فإبهم سوف يخسرون الكثير من أعمالهم قد لا يكون الرئيس التنفيذي الجديد مهماً كثيراً بإتترك الموظفون في اتخاذ قراراتهم والاستماع إليهم بقدر ما كان يفعل المؤسس الأول، وهذا بلا شك سيؤثر في أداء المنظمة

بالإضافة إلى ذلك فإن الرئيس التنفيذي التقاعد (الذي يترك منصبه لأي سبب) بحاجة إلى أن ينقل جميع علاقاته بجميع أشكالها ومسؤولياتها إلى الرئيس التنفيذي الجديد، ويفصد بعلاقات الرئيس التنفيذي مجمل شبكة الاتصالات والعلاقات الشخصية والحالات داخل المنظمة وخارجها التي عملت من قبل الرئيس التنفيذي الحالي ويمكن أن تشمل وتغطي علاقات الرئيس التنفيذي مع حاملي المنظمة، ومن ذلك الرؤساء التنفيذيون الآخرون زملاء الرئيس التنفيذي الحالي، وأعضاء مجلس الإدارة، الأعضاء الكبار والقياديون في فرق العمل، والموظفون والعلماء والممولون والممولون والمضمان والهيئات الحكومية والمستثمرون (وفيهم حاملو أسهم وسندات المنظمة) وأطراف أخرى مهمة (منهم على سبيل المثال، أعضاء الأسرة في الشركات التي تمتلكها أسر خاصة) فالرؤساء التنفيذيون خلال أعمالهم في المنظمات يكونون علاقات قوية مع كل أطراف أسس أشرت إليها فعلى الرئيس التنفيذي التقاعد أن ينقل كل هذه العلاقات والاتصالات إلى

الرئيس التنفيذي الجديد، وأن يدرّب الرئيس التنفيذي الحالي على إنفاذها بشكل شامل وعميق.

الرؤساء التنفيذيون الجدد يطمحون لتحقيق هدفين من تدريب انتقال السلطة فهم أولاً بحاجة إلى تكوين وجهة نظر خاصة عن كيفية التعامل مع جميع لأطراف المذكورة التي لها علاقة عضوية ومصلحة مع المنظمة.

لا بد أن يحدد الرئيس التنفيذي في هذه الحالة نظرياً أو عملياً الأهداف التي يريد تحقيقها من لأعضاء (حاملى الأسهم والسندات والمولدين والعملاء) وكيف يمكن به أن يحقق هذه الأهداف يساعد التدريب الرئيس لتنفيذ الجديد فى الإفصاح والكشف عن الخيارات والبدائل، ويحدد لنفسه حالات المستقبل لرعاية، ومن ثم يضع خطة عمل (أجندة) نحصى كل عضو من الأعضاء السابقين لذين لهم صلة وعلاقة قوية بالمنظمة

نانياً، يساعد لتدريب الرئيس التنفيذي فى اكتشاف الطرق والسلوكيات وتكوين وجهات نظر تجاه بعض لقضايا المرتبطة بأداء مسئولياته فمن ضمن التحديات الصعبة والحاسمة التي تواجه كل رئيس تنفيذى جديد هي كيفية لتوصل إلى قرار للتعامل مع أمس مورد فى المنظمة وهو الوقت فكم من الوقت يقضيه الرئيس لتنفيذ الجديد مع كل عضو من الاعضاء الذين بهم علاقة بأعمال المنظمة مثل حاملى الأسهم و سندات والمستثمرين والعملاء وغيرهم.

إن تدريب الرئيس التنفيذي الذى يستعد لتولى عمله والرئيس التنفيذي الذى يحضر لتولى قيادة المنظمة فى هذه المرحلة الانتقال له لحاسمه هو عن يتأثر بطروف بهايه مرحله حالية وبداية مرحلة جديدة انتقالية فى العمل، فالتدريب يساعد فى تيسير عملية هذا التحول والانتقال لأن المدرب يمكن أن يكون لديه رؤية وافكار خاصة وملاحظات محايدة بعيدة عن التحيز لأى طرف سواء للرئيس التنفيذي المتقاعد أو للرئيس التنفيذي الجديد

وضع خطة (خريطة) للتعامل مع كل من له علاقة بالمنظمة:

كل رئيس تنفيذى ترب عمله له مجموعة من العلاقات تربطه بأشخاص كان لهم معاملات ومصالح مع المنظمة مثل المساهمين والمولدين والعملاء، وممثلى لبقايات والاتحادات المهنية وغيرهم وعلى المدرب ان يدى يعص مع الرئيس التنفيذي التعرف على

جميع الأطراف التي لها علاقة سابقة وحاضرة بالمظنة، ومن ثم طرح عليهم جميع الأسئلة التي ينبغي أن يطرحها عليهم الرئيس التنفيذي السابق وما يرغب هو أيضاً في طرحها

ومن ضمن قائمه الأعضاء من خارج المنظمة ممن يجب على الرئيس التنفيذي الجديد أن يتعرف عليهم العملاء وهم يمثلون لزمانن الحاليين وزبائن المستقبل، والمنظمين الذين يضعون القوانين وفيهم الهيئات الحكومية وجماعات الضغط (أصحاب المصالح) والمستثمرون (الذين يمثلون مصدر رأس المال الذي يمول نمو الشركة سواء كانوا من المربحين بعمليات المنظمة مباشرة أو من المقرضين لها مثل المصارف والبنوك الخالية الأخرى) والممولون لأنهم يمثلون مصدر النموين في الوقت الحاضر وفي المستقبل والمنظمات والجمعيات النحارية والجماعات المهنية المنظمة الأخرى (الفائدة الذين يعملون في المجال نفسه الذي تخصص به الشركة التي تولي الرئيس التنفيذي قيادتها) والشخصيات العامة البارزة هي محيط عمل المنظمة فهو النفود الذين يجب أن يتعرف عليهم الرئيس التنفيذي الجديد) الإعلام بالصحافة (لأطراف المراقبين والمتابعين البارزون لأعمال المنظمة في الصحف المحلية والقومية، فعلى المدرب أن يساعد الرئيس التنفيذي أن يتعرف على عدد محدود من الأفراد من كل جماعة من الجماعات السابقة التي يرى أن لها أهمية وتأثيراً في أداء ونجاح عمله، ثم يوضح له الرؤية المستقبلية في علاقاته مع هذه الأصناف. بعد ذلك، يضع خطة لنقل وبحويل العلاقات القديمة معهم إلى علاقات سوية وبافعة مع الرئيس التنفيذي الجديد.

أما فيما يتعلق بالعلاقات الداخلية الدائمة التي يجب على الرئيس التنفيذي الجديد أن يهتم بها فهي تتعلق بجميع العاملين داخل المنظمة، وتشمل أعضاء مجلس إدارة (بحيث يدعرف على كل عضو في المجلس، وكيف يعمل لمجلس كفريق عمل، وأى من القضايا التي تطرح على أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يهتم بها الرئيس التنفيذي بشكل أكثر) كذلك أعضاء الفريق لإدارى هي المنظمة (بحسب عنه أن يدعرف على قدرات فريق عمل التنفيذي وعلى مستوى أدائه، وعلى من سيدبر المنظمة مع الرئيس لتنفيذ المتقاعد، وكيف ينبغي أن يقيم الرئيس التنفيذي الحالي فريق العمل هذا) وكذلك على رئيس التنفيذي أن يتعرف على متخذي القرار هي المنظمة (بحسب يدعرف الرئيس على الطريقة التي يسعى له أن يتبعها عندما يكون بصدد اتخاذ قرار معين هي المنظمة أو هي حالة رعيته في إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وفي حالة وضع خطه عمل جديدة للمنظمة، وكذلك يدعرف بشكل أكثر على الرئيس التنفيذي المتقاعد (بحسب يتمكن الرئيس الجديد من إدارة الوقت

وإدارة جميع العناصر والظروف التي لها علاقة بعملية لتغيير والتحول التي تشهدها المنظمة) وكذلك على الرئيس الجديد أن يتعرف على جميع الموظفين (بحيث يتعرف على طبيعة علاقته معهم) ومرة أخرى نؤكد أن المدرب يساعد الرئيس التنفيذي المتقاعد ليقيم له معلومات محددة بخصوص علاقاته وخبراته وتجاربته السابقة، ومن ثم يترتب على المدرب أن ينقل هذه المعلومات إلى الرئيس التنفيذي الجديد. هي هذه الحالة فإن الرئيس التنفيذي الجديد سوف يكون على علم تم بمعظم الأطراف الذين لهم علاقة بأعمال المنظمة وعندئذ يكون هناك حوار ونقاش واضح بين المدرب والرئيس الجديد عن جميع الأطراف لمشار إليهم، فإن ذلك بلا شك سوف يساعد الرئيس التنفيذي الجديد على فهم ومعرفة الظروف الداخلية للمنظمة بشكل أفضل.

ومن الأطراف التي يجب التعرف عليها وأخذها في الاعتبار من قبل الرئيس التنفيذي خلال هذه المرحلة الانتقالية للمنظمة الأطراف الذين لهم علاقات شخصية برئيس التنفيذي. فانتقال الرئيس التنفيذي سيكون له تأثير في حياته الشخصية. أحياناً يصبح الرؤساء التنفيذيون الذين تركوا أعمالهم ومناصبهم إقليمية شخصيات عامة ويتولون مراكز هامة في اسولة او في المجتمع. وذلك على الرئيس التنفيذي أن يذكر نفسه من ضمن الأفراد الذين لهم علاقات وارتباطات ومصالح بالمنظمة ونظراً لأن القرار الخاص بتعيين رئيس تنفيذي جديد للمنظمة قد تم اتخاذه فإن الرئيس التنفيذي لدى ترك عمله سيكون في وضع جيد لمشارك الرئيس التنفيذي الجديد بملاحظات الشخصيات وطلعه على نقاط ضعفه ومراكز قوته. وأحياناً تحدث مثل هذه المشاركة والنقاش بين الرئيسين تحولاً وتغييراً هي النمط القيادي للرئيس التنفيذي الجديد، فعلى سبيل المثال ((قد يقول الرئيس التنفيذي الذي ترك عمله للرئيس الجديد كن صبوراً في عملية تحقيق النتائج)) و اجعل لديك الرغبة في تفويض السلطة وركز على الأهداف العامة للمنظمة. لا يوجد رئيس تنفيذي جديد يمتلك كل الصفات والسمات القيادية ومقومات النجاح، ولذلك فإن تعاون ومشاركة الرئيس التنفيذي الذي ترك عمله مع الرئيس الجديد عامل مهم للغاية. فالرئيس الذي ترك العمل يلعب دوراً في اختيار الرئيس التنفيذي الجديد، وقد يساعده في الإعداد للتعامل مع التحديات والصعوبات القادمة. وإذا أبدى الرئيس التنفيذي المتقاعد ثقته وإعجابه بالرئيس التنفيذي الجديد أثناء عميه الاحتياار نفسها، هذا الرئيس فإن النتائج تكون في الغالب بناءة وواعدة

وعلى المستوى الشخصي، على الرئيس التنفيذي الجديد أن يدرك مدى تأثير عمله الجديد في أسلوب حياته الخاصة. فعليه أن يبدأ في إعادة حولة وفيه الخاص وأن يرتب

مواعيده شكل مدروس، وأن يفكر بقضايا واهتمامات شخصية (مثل الجانب الصحي وهواياته ونشاطات الحي والجيران وما إلى ذلك). يضاف إلى ذلك أنه يجب على المدرب أن يساعد الرئيس التنفيذي في كيفية التعامل مع المصالح والاحتياجات الأسرية التي ستترتب على المنصب القيادي الجديد. فعندما يصبح الرئيس التنفيذي شخصاً درزاً ودبه سلطة في المجتمع وهي المنظمة، فإنه يترتب على ذلك مسؤوليات أخرى قد تتركه وبذلك فإن المدرب يقوم بدور المساعد والمعاون في مثل هذه الحالات، وقد كان لي تجربة في مثل هذه المواقف خلال تطبيقي العملية، حيث استضاف الرئيس التنفيذي المتقاعد وزوجته رئيساً تنفيذياً جديداً وزوجته، ونحدث عن تحديات وصعوبات توريث الأئمة في الحياة الزوجية بينهم. وقد ساعد هذا الحوار الرئيس التنفيذي الجديد وزوجته في فهم بعض المصاعب والتحديات التي يمكن أن تصاحب العمل الجديد.

ومره أخرى، يجب لا يكون الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة اسي بم ذكره أطرافاً جديدة على الرئيس التنفيذي الحديث، فجميع العلاقات القديمة يجب أن يتم التعرف عليها. ثم نقلها بسهولة من الرئيس القديم إلى الرئيس التنفيذي الجديد، وأن يحدد الرئيس التنفيذي الجديد طرقاً مبكرة للتعامل مع جميع الأطراف التي لهم ارتباطات ومصالح بالمنظمة. وفي هذا النوع من الأساليب التدريبية، يصبح هناك خريطة عمل تم رسمها للأطراف الذين بهم علاقة بالعمل المنظمة حيث أوضحت هذه الخارطة الأشخاص الذين يجب التعرف عليهم. وقد وجدت أنه في الغالب أن الرئيس التنفيذي الجديد يعتقد أنه أقام علاقات قوية مع جميع الأطراف الذين تربطهم علاقات بالمنظمة إلا أن الحوار المباشر يفود دائماً إلى تكوين رويته ومعرفة قصصاً جديدة هو بحاجة إليها.

تحديد رأي وموقف تجاه كل طرف من الأطراف المرتبطين بأعمال المنظمة،

لكي ترسم خريطة العلاقات الخاصة بالأطراف ممن لهم مصالح وارتباطات بأعمال المنظمة، فإن على الرئيس التنفيذي الجديد أن يكون وجهة نظر خاصة عن كل طرف من الأطراف الذين لهم علاقة بأعمال المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك بشكل عام عن طريق اتساع الخطوتين التاليتين:

أولاً - على الرئيس التنفيذي أن يحدد في البداية أي من الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة يجب أن يبال اهتمامه بشكل أكبر ومتى يكون ذلك. فإذا كان هناك عشرة

عصاء، وكل عضو يحاح من وقف وجهه الرئيس التنفيذي عشر وحدات من الجهد حتى يكون راضياً بشكل كامل، إلا أن الرئيس التنفيذي الجديد ليس لديه سوى سبعين وحدة من طاقة الجهد المطلوبة، فمن على المدرب أن يساعد الرئيس التنفيذي في توظيف واستثمار لستين نقطة التي لديه، فيمكن أن يكون توظيف هذه النقاط على شكل تعاقبي أو تناسلي فعلى سبيل المثال عندما يحدث الانتقال الفعلي للرئيس التنفيذي الجديد ويسولى منصبه في لمنظمته، فإنه على هذه الفرصة الفريدة بحدة إلى نعطية إعلامية لهد الحدث اهدم لإعلام وإصلاح لاس عليه هذا الحدث قد يتطلب نسبة أعلى من الستين وحدة من جهد الرئيس التنفيذي وذلك لوقت قصير ولكن الاطراف المرتبطين بالصحافة والإعلام ستقل اهميتهم ويقل الاهتمام بهم بعد عمسه لاسعال السلطة إلى الرئيس الجديد والبدء في ممارسته لأعماله الرسمية، كذلك بالنسبة للأفراد الذين لهم علاقات مربوطة ومتعددة مع المنظمة، يمكن أن يعاملوا بنفس الأسلوب فعلى سبيل المثال، احد الرؤساء التنفيذيين أعد حديثاً واصحاً بخصوص أهدافه وما يود أن يعمل في المستقبل، ثم استخدم هذه الكلمة لتكون حديثاً يسعرق ثمانين بالمائة فهذه الثمانين بالمائة من تحديث هي نفس النسبة الخاصة بالموظفين والعاملين والممولين وأعضاء مجلس الإدارة والمستثمرين فبنسبة ثمانين بالمائة حات من استكمال حديثه السابق بمقولات معينة مثل "نا مهتم بشكل كبير بهذا العمل الجديد لأن إن خطي (أجندتي كرئيس تنفيذي) سيكون إن المدرسين يسعدون لروساء التنفيذيين في تحويل هذه الآراء والأهداف إلى واقع، ولذلك تكون رسالة الثمانين بالمائة قد تم إيصالها بشكل قوي وواضح ومن ثم يكون دور الرئيس التنفيذي هو موعاة العشرين بالمائة البقية من رسالته يكون مناسبة مع بطلعت الناس الذين يصفون إلى رسالته

ثانياً - يجب على الرئيس التنفيذي أن يكون فكرة عن الأطراف التي تؤثر في أعمال المنظمة فعلى سبيل المثال عليه أن يحدد أياً من لعملاء والممولين الذين يشكلون الأهمية الكبرى في مستقبل ولماذا . كيف يتمكن الرئيس التنفيذي الجديد من بناء وتكوين مصداقية وثقة مع مجموعة المستثمرين؟ كيف يتمكن الرئيس التنفيذي الجديد من إدارة الاتصال ولفاعل مع العاميين بكفاءة واقتدار؟ كيف يتمكن الرئيس التنفيذي من إدارة عملية انتقال السلطة من الرئيس القديم إليه بطريقة مناسبة ومنسقة؟ ولكي يجيب الرئيس التنفيذي عن كل هذه الأسئلة لكل طرف له مصالح في أعمال المنظمة، فعليه أن يتعرف على الأطراف ذوي الأهمية الخاصة، ومن منهم يجب أن يبدأ معه في علاقات خاصة، وما هي

رغبته وأهدافه والنتائج التي يتوقعها من كل علاقة من هذه العلاقات (على سبيل المثال، بناء علاقات ثقة مع الموظفين المحافظة على استمرارية العلاقة مع الممولين) وكيف يتمكن الرئيس التنفيذي من إيصال وتحقيق هذه الأهداف بطرق تعكس بشكل إيجابي على أدائه لعمله فالمدربون يساعدون الرؤساء لتنفيدين لجدد هي بناء خطة عمل لكل عضو مرتبط بأعمال المنظمة، ويصنفون قيمة عملية من خلال طرحهم لهذه القضايا، فهم يهينون وينظمون علاقات حوار بين الرئيس التنفيذي القديم والرئيس التنفيذي الجديد ويساعدون الرئيس الجديد أن يضع خطه عمل خاصه بالتعامل مع كل طرف له علاقة بالمنظمة

تحديد السلوكيات الخاصة بكل عضو أو طرف له علاقة بالمنظمة،

إن الآراء والمواقف التي لا يبرز عليها نتائج مثمرة بعد عديمة الفائدة إن أكثر لعوامل قيمة وبحدياً وسره لى تواجه الرئيس التنفيذي هي العوامل المرتبطة بعنصر الوقت، فكل شخص أو طرف يريد أن يلتقي معه ويكون ضمن جدول أعماله فيجب على الرئيس التنفيذي الجديد أن يكون صارم فيما يتعلق بآراءه وقته وتحديد ووضع جدول لقاءاته واجتماعاته فلا شك أن هذين بعض الاناسبات واللقاءات مثل اجتماعات مجلس الإدارة ولقاءات الأعضاء البارزين الذين لهم علاقة وارتباطات مع أعمال المنظمة بعد ملزمة وضرورية للرئيس التنفيذي، أما بعض اللقاءات واجتماعات التي لابد أن تحدث ولكن أوقاتها تتسم بالمرونة فبالإمكان إعادة جدولته موقتاً، انعقادها، وبدخ من ضمن هذه اللقاءات وديارات عملاء والممولين للشركة أو اللقاءات الخاصة بعلاقات ومصالح المستثمرين والاجتماعات الخاصة بعريق الإدارة العليا، كل هذه الاجتماعات يمكن أن يحدد بشكل مرن. وأخيراً بعض الأطراف ممن بهم علاقة بالمنظمة قد يكون مصيرهم السيئ إذا لم يحدد لهم لقاءات معينة مع الرئيس التنفيذي الجديد، مثال على ذلك، الموظفين، الوقت الخاص بالرئيس التنفيذي نفسه، ووقت الأسرة يجب أن تكون مواعيد وتوزيع لقاءات الرئيس التنفيذي مرنة، ولكن هذه المواعيد والأوقات يسعى أن توفر للرئيس التنفيذي الحد الأدنى التي يمكن من خلالها إدارة واستثمار وقته بشكل فاعل

ومن حل إدارة لمرحلة الانتقال للرئيس التنفيذي بشكل فاعل، فيه من الضروري أن بعد خطة عمل تشمل جميع مواعيد وتواريخ تكون من أربع مراحل، بحيث يتضمن كل مرحلة الأعضاء والأطراف الذين يجب أن يلتقي بهم الرئيس التنفيذي قبل غيرهم الخطوة

الأولى بحصص لتحديد لاحتياجات المتوقعة والمطلوبة، ثم محاولة ترتيب وقت الرئيس التنفيذي حتى يتم التأكد من أن كل شخص من الأشخاص الذين لهم مصالح مع عمل المنظمة يدال وقتاً يتناسب مع أهميته علاقته وهدفه بالمنظمة. وباستخدام هذا الإطار العملي لاداره الوقت، أفادت إحدى السيدات موظفي التسويق لدى الشركة أنني دراستها بأن لديها خمسة عشر يوماً على وجه التحديد في الربع الأول بتقصيه مع العملاء، ثم طلبت منهم مساعدته بتكديوا من أنها خصصت وقضت هذا الوقت بشكل صحيح وهام.

وفد عدد وثمان عشم التسويق هذه الفرصة العظمى التي أتاحتها الرئيسة التنفيذية وخصصت هذا الوقت للنميين مع عملاء الشركة الهاميين الحاليين والموقعين في المستقبل.

إن أكثر القضايا أهمية التي تحظى بالأولوية لمعظم الرؤساء لتنفيذيين الحد هي تلك، بقضايا المتعلقة بتدريب الرئيس التنفيذي السابق. فالرئيس التنفيذي الجديد هو الشخص الوحيد الذي يستطيع أن يساعد الرئيس التنفيذي (القديم) الذي انتهى عمله الرسمي في المنظمة على أن يترك منصبه بكل كرامة وتقدير واعتزاز. أحد مظاهر واساليب انتقال السلطة المرغوبة يمكن أن تشمل حولة عمل على الموظفين أو لعملاء بحيث يندح للرئيس التنفيذي المتقاعد أن يؤدي شكر و التحية للموظفين والعملاء، ويتلقى منهم نفس الشعور والرحيب ولشأن على ما إنجاز كل منهم. ورغم أن مثل هذا العمل قد يصاحبه شيء من عدم لفاعلية أو الحماس، إلا أنه يتيح للعاملين أن يشاهدوا انتهاء مرحلة جديدة في المنظمة ويدية تولي قيادة جديدة لها. في إحدى الشركات أنسس رئيسها الجديد لجنة تعليمية للرئيس التنفيذي المتقاعد هي الجامعات لأم التي تشرح منه وكان بهذا العمل تأثير عظيم في الرئيس التنفيذي المتقاعد، وأعطى رساله قوة وإيجابية لجميع لعاملين في المنظمة في تقدير الرئيس التنفيذي الجديد لكل الموظفين.

إن للمدربين المتخصصين في عملية التدريب الخاص بانتقال السلطة أو القيادة بين الرؤساء التنفيذيين والذين يساهمون في تطوير الأداء وأفكار وتحولها إلى سلوكيات وواقع عملي، إنهم بهذا العمل ومن خلال هذا التدريب يقدمون إضافات جديدة لعش المنظمة، فهم يحولون الرئيس التنفيذي الجديد بفتح ويدرك أن على وفه صعوبات واحتياجات أكثر من لصعوبات والاحتياجات على المورد الأخرى التي يتعامل معها فالدريون ساعدون الرؤساء التنفيذيين احدث على تحديد ولوياتهم وبرتئون لهم بشاياتهم بشكل يناسب مع أهميتها، الأمر الذي سيكون له تأثير كبير في آدابهم، كما أن المدربين يضعون خطة عمل تساعد الرئيس التنفيذي لحدث في كيفية وضع أهدافه وتنفيذها بشكل سليم.

الختام:

لقد حثرت موضوع انتقال الرئيس التنفيذي من مركز القيادة وحلال رئيس تنفيذي آخر ممكن، نظراً لما يمثلته هذا الانتقال من أهمية في تاريخ عمل أي منظمة، إذ إنه خلال مرحلة الانتقال هذه تتشكل قسم وطرق عمل جديدة وهمة نتيجة هذا التحول ويمكن تطبيق المنهج نفسه الذي تم توصيحه في هذا الفصل لحاص بكية تعامل الرئيس التنفيذي الجديد مع جميع الأطراف الذين لهم مصالح وارتباطات عملية بالمنظمة، يمكن تطبيقه على التحولات والمراحل الانتقالية التي يمكن أن تشهدها القيادات في الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة مثل تعيين مدير فرع جديد أو رئيس قسم أو تولي رئيس تشيبي جديد لمنصبه وفي كل الحالات، إن المدرب الذي يتعامل مع هذه التحولات وفق نظام وإطار عمل جيد وفاعل يقدم من خلاله اقتراحات وأساليب حوار مطلقة سوف يكون بلا شك في وضع يؤهله إلى أن يضيف قيماً كبيرة للمنظمة فالتحولات سوف تحدث بشكل سريع ولرؤساء اسباقون سوف يتركون المنظمة بكل كرامه واحترام ورضا، في حين أن الرؤساء لتنفيذيين الجدد سوف يكون لهم التأثير لدى ير عبون ويصمحنون إليه في منظماتهم وبصفة عامة فإن للمنظمة ستحقق تطوراً وبموافق كبيرين.

سيرة المؤلف:

ديف يولرش:

ستاد متخصص في كلية الأعمال في جامعة ميتشيعن، وقد صنف من قبل مجلة سرنيس وبل على أنه واحد من أفضل عشرة معلمين في الإدارة وفي الموارد البشرية وهو مؤلف كتاب تفوق الموارد البشرية، وقد حقق هذا الكتاب أفضل أرقام مبيعات في محاله، كما شارك في تأليف كتاب القيادة المسند على السانج، وكلاهما طبعاً في مطبع كلية الأعمال في جامعة هارفارد كما شارك ديف في تأليف كتب المناغم والاسجاء التنظيمي المنافسة من الداخل والخارج، وكتاب بعنوان منظمة بلا حدود اجتياز وتحطى قيود وحدود البناء التنظيمي.

بعد ديف أحد أعضاء مجلس الإدارة لجموعة (بروقانت)، كما عمل أيضاً عضواً في مجالس إدارات أربع مجلات علمية، وكان محرر مجلة إدارة الموارد البشرية من عام ١٩٩٠ إلى عام ١٩٩٩م يركز ديف في بحوثه في الوقت الحاضر على قضايا القيادة التحولية أو الانتقالية ونظرية التنظيم

الفصل السابع عشر فترة تدريب القيادة

جيمس بلاسكو:

كل شخص يتحدث عن رغبته في أن يكون مدرباً أكثر من أن يكون مدبراً فمسمى وظيفة مدرب رئيسي له صدى وسمعة وتبرعم وتتموكتها رهرة أو بات الرعفران في فصل الربيع تحلق بصحبها إلى الفضاء وتقدم به الشهرة والسمعة الواسعة ولكن ما هو الدور الذي يقوم به المدرب القدير؟ هذا الفصل يقدم الإجابة لهذا السؤال

أهلاً ومرحباً في مباراة كرة المضرب:

كان الأمر بالغ الصعوبة للاعبين عدة ساعات، حيث كانوا مندمجين ومتحمسين للغاية في اللقاء ولم يدركوا نهاية وقته، ثم توجهوا بصعوبة وتناقل إلى مقاعد الراحة، كان الحائط معطى بمصفاة من الورق مكتوب عليها بشكل عبر معظم وعشوني عذراء وشعارات مثل الفرص والتحديات والإمكانيات، وقد جعت كلها نتيجة عمل ساعات من العصف، ذهني وحث الأحرار على النقاش والحوار العميق والمحترم والآن امتلات العرفة بالسكون وعدم الحركة سمعة أزواج من العيون اجهت إلى الرض لصبي النحيف الذي كان يجلس في إحدى روايا الطاولة عليها كوكب وثمرات الجوز ثم بدا السؤال يصوف في هذه بغرفة كأنه دخان سحائر في إحدى الحانات مفده حسناً ب جورج ماذا نفعل؟

حسناً، إن لشهد بدو كالتالي الكرة الصغيره عبر الواضحة تنتفل إلى جورج في معبه فهو يراه تتجه إليه بحركة بطيئة والآن ماذا؟ أهلاً بكم في لحظة تدريب القائد

لقد كان دوري يشبه القابلة في تفسير وفهم هذا الموقف المثير فقد رادت مبيعات شركة جورج للأجزاء الإلكترونية إلى سبعة ملايين دولار العام الماضي، مرفعة مليوني دولار عما كانت عليه قبل ثلاث سنوات ويرى جورج أن هناك فرصاً كبيرة أمامه لرفع أرقام المبيعات لتصبح اثني عشر مليون دولار في السنة القادمة، وكذلك إلى خمسين مليوناً في السنوات الخمسة، لتسليها، هجورج عرف ماذا ينبغي عليه فعله بالسحيد فقد عين مجموعة من المديرين الحدود ورد من إمكانياتهم وتسهيلات الإنتاج ووضع رؤية محددة وقوية للنمو في المستقبل

خلال وقت لغدا، بدأ الجميع يتصحررون من الفرص لى لم يتم استعمالها أو اكتشافها فخطوة ما يجب عمله لم يتم إنجازها فى منظمة يقدر رأسمالها بألف مليون دولار (مليار دولار) فمن المؤكد أن هناك الكثير من المشكلات فى هذه المنظمة ويعد الاطلاع على جميع الفرص والتحديات والتهديدات التى تواجه المنظمة، رجوع أعضاء الفريق السبعة إلى جورج، وطلبوا منه أن يقرر إذا من الفرص التى يجب أن يؤخذ بها ولكن جورج كان يعرف أن المباراة سيكون سلسلة من لحظات تدريب الفرد لاعتاده تقدم أحدهم وطرح سؤال التقييدى الآن، ما هو الشيء الذى يسعى أن نعمله أنها المدير ؟

الجندي ريغز يقدم الاجابة:

استخدام العقل والقلب معا،

كما قد توقعنا هذه اللحظة ههنا يحدث عدة مرات فى اليوم فى حياه معظم الفادة فالكرة تنتهى فى مرمى كل شخص يراقب ويشهد المباراة بكل حرص وبقية ليرى ويحدد ما إذا كنت ستستخذ قرار، أو أنك ستطلب من اللاعبين المشاركين فى اتخاذ إنه موقف يشبه أحداث المسرحية لقديمة التى نرى من خلالها راىك فى دورك فى هذا الفريق الرياضى الجاد. فهى لحظة اختبار للقائد

وقد تعلمت استخدام منهج بقصد لىونى ريغز فى تدريب القادة فى مراحلهم الانتقالية فلىونى ريغز جعل من نفسه لاعبا متميزا ومشهورا فى التنس الأرضى من خلال تحكمه فى فن إرسال الكرة والتصدي لها فبدلاً من محاولة الانصاف على منافسه من خلال زيادة سرعة الكرة أو التصدي للرسائل القادمة من الخصم بكل قوة والتركيز على عضلاته (للأن يعملان بحركات طبيعية) عمل ريغز شعبا مختلفاً وهو التصدي لكرة وإرسالها الى ملعب الخصم بهدوء وببطء وبشكل مفوس، ومن ثم جعل الخصم يرتك خطأ غير متوقع، وقد كسب ريغز العديد من المباريات بسبب استخدامه لهذه الإستراتيجية

وقد كان جورج على علم بمنهج وطريقة ريغز فى اللعب، وكان مستعداً للسؤال ولعبة مرة وقد توقف قليلاً، مبصراً الهدوء ليعود يخيم على الجو لعم، ثم بشرع فى الاجابة تم انجبه فى بطره إلى المراقب، وهو الشخص الأكثر أهمية فى فريق عمله سألته مبلى، ما هى فى نظره ابود الأكثر أهمية التى يجب أن نبدأ بها ؟

وقد انتهت لحظات الانبطار المملة من خلال حركات أفدام وبحريك المعاهد وإيماءات الأجسام. وخلال هذه اللحظة التي يعتقد البعض أنها لحظة أدية، إلا أنها أخذت حمساً وربعين ثانية فقط، فقد بصري ملبسور لكره بكل فن ومهارة وأرجعها إلى مرمى جورج قابلاً أنا لا أعرف جورج، أنت تعرف هذا العرس أكثر من أي واحد منا، ماذا تعتقد أنه يجب علينا أن نعمله؟

ن مصرب كره العرس هو الذي يحدث الاتصال. وكان جورج ثانياً في مكانه وسأله قابلاً هل هناك أي شخص يستطيع أن يساعد مطلي لبقرة؟ هل تريد أن نفعس ذلك يا جاك؟ موجهاً السؤال إلى نائب الرئيس التنفيذي. ولم يكن جاك من النوع لججور أو المردد، فاندفع إلى الشبكة. وقد صلات العرفة بالقماش والحوار، وحل موعد اعداء. ولم يهتم به الحضور. فالعمل الذي يجب إجاره نقلص إلى لحدود التي يمكن إدارتها بسهولة.

استخدام منهج الاسئلة لجعل الناس يشتركون في إدارة العمل،

المدرس: هو جعل موضوع تدريب لقادة بفقد بصريقة تجعل الموظفين يساهمون في العمل وبطرحون بدائل ويتعرفون على مزايا وعيوب كل بديل ثم يتخذون القرارات لصعبه فالعرض يفوق دائماً عدد ومقدار المورد المتاحة. وهما أعمال بحاجة دائماً إلى إبحار أكثر من توفر الوقت الكافي لإبحارها. فمدرب القادة يجعل الآخرين شتركون في اتخاذ القرارات والاحتيار بين الحارات الصعبة. فالقادة المدربون يمكنهم إشراك العامسين في اتخاذ القرارات في أي مستوى من مستويات المنظمة أو جهة أو مكان يعملون فيه. فليس من الضروري أن تكون الرئيس التنفيذي للمنظمة لكي تقوم بذلك. فمن المؤكد أن الرئيس التنفيذي يشارك في هذا العمل وهو ممثل المنظمة ويرأسها، ولكن كل فرد في المستويات التنظيمية الأخرى الأقل في المنظمة بدون استثناء يمكن إشراكه في أداء العمل. فعندما تكون مدرب للقادة، فإن ذلك يمثل عملاً روحياً ووجدانياً وليس عملاً من أجل الشهرة والأضواء، فهي وظيفة لخدمة هدف معين، وليس لخدمة موقع وظيفي معين.

أكثر من مجرد طرح أسئلة،

تأكد من أن وظيفة شرب إعادة لا تقتصر فقط على مجرد طرح أسئلة على الآخرين أثناء اشتراكهم في اتخاذ القرار. فمدرب القادة ليس عملاً أو نشاطاً حامداً أو ساكناً

فالسيد جورج يعرف ظروف السوق الذي يستهدفه عمله. فقد كان لديه حسب ما يعتقد أفضل الفرص، ولكنه كان يريد توفير معلومات ومعارف أيضاً ليتخذ لقرار الأفضل. فقد كان يعتقد أن الفرار الجماعي سيكون أكثر أهمية، وأن الجماعة ستتحمس في تنفيذه أكثر من القرارات لفردية التي يستخدمها شخص واحد، ثم يلزم الآخرين بتبعدها فقد كان معصفاً في هذا المجال، حيث كان يدرك الحقيقة التي مفادها أنه من الضروري أن تشرك الناس في اتخاذ القرارات أو أن عليك أن تتحمل النتائج السلبية التي تنرب على سعيك هذه القرارات

ما الأعمال التي يجب أن يقوم بها مدربو القادة، إضافة إلى طرح الأسئلة وإشراك العاملين في القرارات؟ هناك في الواقع العديد من النشاطات الهامة لدفعة في هذا الخصوص مثل

الابتعاد عن الأفكار الثابتة والجاهزة:

إنها خاصة بنا - نحن البشر:

إن عمل تدريب القادة لا يشبه ما كان يقوم به النبي موسى، حيث كان يذهب ليتسلق الجبل لسمع ويتلقى كلام الرب، ثم يكون رويته وأفكاراً منه ليعرف ويعلم الناس بهذه الأفكار. فهذا الواقع ليس له علاقة بنا في مجال تدريب القادات وأعمالها. فتدريب القادات وما يترتب عليها هو عمل مرتبط بنا نحن البشر. فنحن أطراف العلاقة فيه وإنا وقعنا في مصيده نبوة موسى معنفدين أن كل شيء راجع إلى شخص واحد وهو النبي موسى (الذي يمثله المدير العام) فهذا نوع من الضمان لفشل العمل. فتدريب القادة هو للناس ومن أجل الناس أنفسهم.

توزيع النجم الكبير والترحيب بفريق الأحلام:

إذا كنت تعتقد أنك سوف تقوم بأداء الأعمال كما يقوم بها السجم الكبير وتؤدي كل العمل، وتقسّم الأعمال للآخرين وتعاملهم كالدمى، فمن الأفضل ألا تبدأ هذا العمل من الأساس؛ لأنك سوف تفشل. فليس مهماً مستوى ذكائك وعمقيتك أو طموحك أو حيوييتك، وليس مهماً حتى كم من القود لديك، وكم ستكسب منها فالنتيجة أنك ستفشل في هذا

العمل والسبب يعود إلى أنه ليس بإمكان إنسان واحد أن يقوم بهذا العمل وحده. حتى النسي موسى أدرك أنه لا يستطيع أن يؤدي الرسالة وحده ولذلك طلب المساعدة من أخيه هارون ليصطحبه لمحاظطة هرعور. فالنسي موسى حكمه وحكته أدرك حقيقة التي مفادها أن هناك حدوداً لتفكيره ولذلك طلب لمساعدة من أخيه. فالنسي موسى أدرك حكمة أخيه هارون، ثم، فتقسما عمل القيادة فيما بينهم. لواقع الحالي، إن فرق الأحلام سوف تتفوق وبحق المناسب، وهذا هو الطريق إلى أرض الميعاد

ابتعد عن طريق نفسك:

لقد طلب مني أحد الرؤسا، التعبد بين الكبار أن ازوره من أجل أن نتحدث في موضوع معين. فقد كانت المعلومات اليومية التي تصل إليه تسبب له المصاعب والإحباط من شدة التفاصيل التي تحويها. فعمله كان صعباً ومجهداً أكثر مما كان يتوقع. يقول هذا الرئيس التنفيذي إن مجموعة الناس الذين يعملون معي لا يتحركون بشكل سريع، فاستجابتهم لطلبات العمل بطيئة، هم يتحدثون ويناقشون ويتناقشون ويتناقشون أكثر وأكثر وأوصاعاً في لسور التجاري بدهور يوماً بعد يوم بشكل مطرد وسريع لدرجة عدم تمكني من إيقافه. فحس لدينا مبالغ كبيرة على المدى القصير ولكن، ثم تضاعل صونه وخفت عدم وقف بجانب النافذة وبدُ ينظر من خلالها إلى الصباح المليء بضباب وعدم وضوح الرؤية.

ثم سألته من هناك نجوم تعتمد عليهم، ثم أجاب بشكل مندفِع وهو: "أي نجوم؟" أني لم ر في حياتي مثل هؤلاء الناس - هم يشبهون صور الدمى التي ينصب ويوضع في المحلات التجارية لعرض ويعلق عليها الملابس لمهرة للبيع. فأنا على أن 'عمل كل شيء. فإد لم أجز العمل بعسى قلن يتم إنجازهُ أدُ. فكلمة إستراتيجية تعد مفردة حُثيه وغريبه علينا هي بيه العمل والمسئوبة شيء غير معروف لدى الناس العاملون هنا يتحدثون كثيراً ولكنهم لا ينجرون شيئاً، ولا يوجد أحد يهتم بالعمل هنا وأنا كما تعلم لست شخصاً منطوياً على ذاتي في أفكارى وفي علاقاتي مع الآخرين. حتى لحصات الغضب المراحيه التي تتأني وأستخدمها معهم لم تحرك فيهم ساكناً. فما في آخر مر حل لصبر وأحدث عما حدث أن فعله تحاه هؤلاء العاملين. فهل هناك أي مقترحات؟

فقلت له منسماً: أعد النصر في لسيرة الذاتية وصورها وابحث عن وظيفة أخرى. وقد احاب وهو ساخر ومشمم، هذا صحيح ولكن من الذي سيقبلني ويوظفني بعد أن ترست واشرفت على إرث مجموعة من الأسماء و لشخصيات الشهيرة في العمل، لا بد أن أعمل شيئاً، هل لديك أي اقتراحات؟

لقد امضيت معه ساعتين إصافيين مستعرضا وبحثاً معه طرق وساليب عمل يمكن أن تكون نافعة في إشراك عدة آلاف من العاملين والموظفين الذين يعملون معه في المنظمة وقد لخصت كلماتي، لأخيرة له بعبارة محددة وهي في آخر هذا اليوم، سسجل جميع الأنشطة عمم يشكك حيد إذا توفقت عن عمل كل الأشياء بنفسك ووجدت. فأنت بحاجة إلى أن تبعد عن طريق نفسك. فاست لذي يضع المعوقات والصواجر في طريق عملك ما دام كل شخص ينظلم إليك وينظر إلى منصبتك وإلى قراراتك التي ستجدها ونصيرها، ما سمت نعتقد أنه من الواجب عين أن يؤدي جميع الأعمال بنفسك، فأنت لذي تحلو وتوجد في هذه لحالة المعوقات في أداء العمل، وأنت بنفسك لذي يصع العراقيل ويحسب المشاكل المتعلقة بعرض التسويق، وسوف يساهم في مصاعفة هذه المشكلة في المستقبل، من يمكن لتمثال (ليبارد) أن يعبر مكانه وكما كانوا يقولون في المسلسل الذي يبت في مرة انظر مره كل يوم ست حينما كنت أنابه وأنا طفل صغير نعال الأسبوع القادم، ثم تكشف الحقيقة

طرح الأفكار يؤدي إلى تعلم أفكار جديدة:

كان مورت ميرسون يعتقد أنه يعرف كل ما ينبغي معرفته عن القيادة. فكان لديه أفضل للمعين والرموز لقيادة مثل روس بيرو، ولديه سجل نجح في إدارة ومتابعة أعمال شركة إي دي إس كما هي يوم فقد وضع أولوياته بشكل واضح ودقيق فالعمل من وجهة نظره يأتي أولاً وثانياً وثالثاً، أما تحديات النفس والأسرة والوسط الاجتماعي لذي يعيش فيه والالتزامات الأخرى هي حياته أو الترامات الحياة الأخرى فهي تأتي بعد ذلك إذا تبقى لها شيء من الوقت أو الجهد وقد نجح نظام العمل هذا الذي تبعه في نهجه القيادي، ونمت أعمال شركة إي دي إس بمعدل عالٍ لاف للنظر، ووجدت الألفاً من الموظفين أصحاب الملايين فهو أصبح مثل ححر المغاطنس الذي تحدث الناس إليه ما هو الأسلوب الذي كان يمكن أن يكون أفضل من ذلك؟

كان هناك بعض لصعوبات ولعرقيل على طول لطريق فالمتوصفون كانوا ينساقطون من حزم ساعات العمل التي تراوح في الغالب بين سبعين إلى ثمانين ساعة في الأسبوع والعامل، بتغييرات ويسفون بشكل سريع. إن التركيز في العمل على الأهداف القصيرة المدى يمكن أن نصر ونذكر العمل على المدى البعيد، ولكن ما زالت النفود والدولارات تدور إلى ميرمية المنظمة، وما زالت أسعار اسهم المنظمة في سوق الأسهم في ارتفاع، لذلك كن من سهولة إهمال لقضايا غير المهمة والصغيرة في نظره في ذلك الوقت

عندما أصبح ميرسون الرئيس التنفيذي لجمعية بيرو، لاحظ مدى تأثير وفهمه لتركيب في عنصرين فقط في العمل هما الربح والخسارة مع استثناء واستبعاد قيم العمل الأخرى وفي عدد إبريل/مايو لسنة ١٩٩٦م لصورة Fast company قال ميرسون، إن كل ما كان يعتقد أنه يعرفه ويفهمه في العادة كن حصاً، ولذلك بدأ في التعمق في استراتيجيات جديدة في تدريب لقياده هذا في إشراف العاملين في إجراءات جمع المعلومات المركزة وذلك بصفته مدرب وليس بصفته رئيساً سعيدياً لهم وبدلاً من إخطارهم بما يجب أن يفعلوه، فقد بدأ يحثهم على أن ينظر كل شخص إلى نفسه في المرآة، وينصرون إلى بعضهم بعضاً بدلاً من أن يوجهوا بنظراتهم كلها إليه ومن خلال هذا عبر أسلوبه الذي يركز على عدم التدخل في كل محركات وتفصيل لعمل الدفينة وفي كل الأوقات كما كان يفعل في السابق، سوف يتمكن من إيجاد وتوفير بيئة عمل يسودها التعاون وتحقق للعاملين النجاح في أعمالهم من خلال فرق العمل

كما تعلم أيضاً من خلال عمله أنه بحاجة إلى أن يكون شخصاً يمكن الوصول إليه من قس كل العاملين بكل سهولة وسر وقد كان ميرسون يرد على آلاف الرسائل الواردة في البريد الإلكتروني كل شهر فقد وجد أن أفضل وأهم وسيلة يمكن من خلالها التخلص من أسلوب النظام القديم كان البريد الإلكتروني فمن خلال البريد الإلكتروني، أصبح مشاركاً مباشراً في كل جزء من أجزاء المنظمة، فقد دعم ميرسون أسلوباً جديداً في تدريب القيادة، وهو الأسلوب الذي يركز على إشراك العاملين في إصدار القرارات من خلال التخلص من عباءة النبي موسى ولحيته الطويلة.

مدرب القيادة الحيوي النشط - هو مدرب برماني، يعمل تحت سطح الماء وفوقه،

لا تجعلني أحول الأمور عبر صحبة إن تدريب قياده لا يتطلب درأ من الصمت، فهو بعد كل البعد عن ذلك كن مشاركاً مع الآخرين ومتحدث معهم ولهم ولكن فكرة

أساسية في عملية لاتصال مع الآخرين هي "المشاركة معهم وليس التحكم فيهم ففي أوقات الأزمات تكون أفكار لفرق الحمعية أكثر قيمة من فكر الفردى المنعرد الذى يتولاها شخص واحد.

ولكن السؤال هـ متى يجب أن نتخذ موقف التحكم والمراقبة، ومتى ينبغي لنا اتعاع أسلوب "المشاركة مع الآخرين؟ متى يتطلب منك الموقف ان تطرح أسئلة وتطلب من الآخرين أن هم؟ إن الخط و الفصل المائى اعالى الوضوح هو لذى يفصل بين هذين اسهجين فيجب عليك أن تشرك فى المواضيع و لقضايا التى تعتبرها فوق الخط المائى أو فوق سطح الماء، وهى لمواضيع والقضايا ،لظاهرة للعيان والواضحة هارتكاب الأخطاء فى هذه القضايا أو حدوث مثل هذه الأخطاء يمكن أن يسبب الحرج ولكنها ليست أخطاء خطيرة ومدمرة على أعمال المنظمة أما القرارات الأخرى التى يطلق عليها القرارات التى تحت الخط المائى فهى قرارات مختلفة وبها آثار متباينة فأتت فى هذه الحالة وأثناء التعامل مع هذه القرارات ما زلت ترغب وتريد أن يتخذ الآخرون بقرارات، ولكم متردد لأنك لا تقس أى نوع من القرارات الخاطئة، لأنه سيكون لها آثار سلبية كبرى فى المنظمة ويمكن أن تؤدي إلى عرق الموظفين الذين تحبوا مثل هذه القرارات

وهى حالة القرارات التى تعتبر فوق سطح الماء، واتى لا يفرق الشخص الذى اتخذها فى حالة فشلها، لا بد أن تعلم كيف تطرح أسئلة على لآخرين ليشاركوا فيها، ويعتبر موضوع طرح الأسئلة موضوعاً بالغ الأهمية للقائد فى مثل هذه الظروف فعلى القائد ان يبتعد عن الأضواء ويعمل بكل جهد و جتهاد ليتحد قراراته بناء على حقائق بقدر الإمكان ولكن فى نهاية اليوم، اعمل كم عمل جورح انتعد واترك الآخرين يتخذون القرارات بأنفسهم وباستخدام نفس أساليب الأسئلة والبحث والنشاطات الأخرى التى تستعملها فى اتخاذ قراراتك لهامة لى أطلقنا عليها القرارات التى تكون تحب حط الماء ولكن عليك فقط مضاعفة جهودك فى الملاحظة والمتابعة، بسبب انه إذا انتهى الآخرون إلى اتخاذ قرارات خاطئة حسبما نعتقد، فإنه يجب عليك أن تتدخل لمعالجة الموضوع

إن الموضوع ليس سهلاً كم يبدو. متى تلعب فى العادة ترومب كارد؟ فهذه اللعبة قديمة على الحياة، ولكن فى الغالب لا أحد يكسب فى هذه اللعبة فقد تعلم اى أصغر فى كل مرة أحاول أن اخذ القرار عن الآخرين ومع ذلك يمكننى أن أخسر عندما اتخذ قراراً صعباً وهاماً عن الآخرين، وهى لقرارات التى أطلقنا عليها لقرارات التى تحب

سطح، بدءاً بالعملية يحتاج إلى قدر هائل من الصبر والتعلم من المدرب أو القائد، ليتمكن من استخراج و اكتشاف المواهب لدى الموصفين الذين يعملون معه، علماً أنه خلال هذه المرحلة، مرحلة النعم واكتشاف المواهب والتحارب، فإن نتائج الأخطاء ستكون عالية

فعلى سبيل المثال، في أحد الأعمال عملت بكل جهد ومشقة من أجل أن أقل من حجم وبركير المنتجات من عشرين منتجاً إلى أقل من ذلك وقد اعتمدت أن الرقم ثلاثة (ثلاثة منتجات) هو الرقم المناسب والمثالي وحاولت بفرد ما أستطيع تحقيق ذلك، ولكني لم أتمكن من إقناع أعضاء المجموعة الذين يعملون معي بعدد أقل من ستة منتجات وقبيلت لرقم ستة، أملاً أن أتمكن السنة القادمة من خفض الرقم مرة أخرى ولكن في هذا الوقت بالتحديد، لم يكن لدينا سنة ودية فقد تعرضت المشقة إلى خسائر كبيرة وهائلة أحترهم على ترك عناصر ومكونات هامة في شطوط المنظمة وقد سمكت القادة لحدد من ابتكر طريقة عملية لتقيل منتجات شركتهم إلى ثلاثة منتجات هامة وقد اكتسفت إحاسني الصححة متحراً فقد كان هناك خطأ ومغامرة هي إشراكي لفريق العمر في هذا القرار

وفي موقف آخر، اتخذت لقرار بسرعة دون الرجوع إلى الآخرين ففي حصصتي في أعمال الكمباء، كان الفريق الإداري ربع في لمريد من الاستثمار في منتجات الشركة وكنت أعتقد أنه لا يوجد أو يتوافر سوق استهلاكي يستطيع أن يستوعب المزيد من المنتجات الجديدة ولذلك فقد اعترضت على هذا الاقتراح بعد نقاش طويل وسحر بعد ذلك قدم أحد المدفسين للسوق نفس المنتجات، المقترحة والتي اعترضت عليها، واكتسح اسوق، مسبباً لي خسائر مصاعفة من حصص في السوق وقد سوات المكالمات التي تلومني على هذا الإجراء، والتي لم تكن موجوده بشكل كاف في حبي وقد نردت في ذاتي عبارات مثل لقد أخبرت بدهمية هذه المنتجات وقد كان الأمر مزعجاً وصعباً على لمدة طويلة ولكن هذا هو قدر العمل تكسب الكثير ونخسر البعض

الاعتراف بالخطأ، وإعادة ربط وتصفية القلوب بين العاملين،

عندما تخسر في عمل معين - ونحن جميعاً نتعرض للخسارة - اطلب الاجتماع بالعاملين، وأطلعهم على فشلك في الوصول إلى الهدف وأسباب ذلك واعتذر منهم عن الخطأ الذي ارتكبته، ثم حاول معرفة الطريقة التي يمكن من خلالها أن تؤدي بها عملك بشكل أفضل في المرات القادمة، واستمر في العمل لقد طبق هذا الأسلوب مع فريق

الكمبندى لإدري المخصص في الجهة 'سى' عمل بها، وقبلوا عتذارى، وتوصلنا إلى طريقة عملية في كيفية مواجهة المسحات، لحدده للمناقشين من خلال أفكارنا الابداعية فكل شخص يعرف أنه لا يوجد طرف واحد كامل، حتى المدير التعيدي، فكل شخص له سلبيات. عتارف القائد بخطئه يساعد في إعادة ربط وتنقية لقلوب وتحقيق الود والمحبة بين الجماعة

إن جميع فدة التدريب في جميع استويات يمكن أن يرتكبوا أخطاء أثناء تأدية أعمالهم في عدد مستمر للووم السابع من عام ١٩٩٢م أوضح صاحب مجلة سمورث إلبوستريت في تقرير لها عن نقطة تحول لفريق و سنطور ريدسكن في بدايه عام ١٩٩٠م وحدث ذلك عندما قام ارت مونك وهو عضو هارث في لفريق، ودعا إلى اجتماع إجباري للفريق وكان لفريق متناقلاً لحضور هذا الاجتماع وبدأ الاجتماع معهم بتوجيه كلمة جاده طالب من كل عضو وفيهم نفسه، إن بإمكانهم أن يعملوا بشكل أفضل، وبه من الآن سوف بعدا تركزس جهوده ويتفاني من جديد لأداء عمل أفضل ورغم أن هذا الاعتراف، الاعتراف بعد بسط إلا أنه كان له تأثير هوى خصوصاً أنه صدر من نجم كروى بارز، وتأثر اللاعبين بذلك متأثراً كثيراً وأبصر في اللوم الذى فريق ريدسكن على فريق بوفين ثأنتيتس وأربعين نقطه مقابل عشرين نقطه، ونسبت أيضاً كل مآثراته اللاحقه، ما عدا واحدة التي كانت تفصله عن البطولة النهائية.

إن إكار أى شخص ومن دت المدير مكايه الفشل أو، لإحراق في أداء العمل، لا بعد سلوكاً عبر مرعوب منه فقط، بل يعد عملاً بتحارماً ويؤثر سلباً في العمل فيجب على كل شخص لا يتظاهر بأنه لا يرتكب خطأ اداءً، ويرتكب خطأ معيلاً عليه أن يعترف به ويعتذر عنه لزملاء في العمل فلا يمكن أن تحفى هذه الأخطاء من سجلك الوظيفى، هات الذى ارتكبت هذه الأخطاء، وهناك شهود على ذلك فعملك أن تعترف بها، أو سوف تسمع عنها في لحظات وفترات سينه من مصادر غير متوقعة

الكلمات هي استشعار للمستقبل وتوضيح للأفكار

إن الكلمات هي التي نصنع لأفكار فعلى قادة التدريب ومدرسي الفادة أن يحناؤوا كلماتهم ومفرداتهم بعناية فائقة حتى يتمكنوا من إيجاد الاحترام لنا جميعاً بدلاً من التركيز على احترام الأنا.

فعلى سبيل المثال، هناك فرق كبير للعانة بين كلمة "ننت" وكلمة امرأة فكلمه بنف تصف الأنثى غير البالغة التي لم تصل بعد إلى سن الرشد، وهو سن المسئولية القانونية حيث إنها ما زالت معتمدة في قراراتها ونفقاتها وسلوكياتها على أهلها أما كلمة امراه فهي تصف لمرأة المسبقة الناصجة المعتمدة على نفسها ففى من صور لعزلات الى مرغبير أن يطلق عليك لو كنت فى الساعة ولثلاثين من العمر، وتتولين منصب الرئيسة التنفيذية لإحدى اشركات لعشرين لمجموعة فورشن المشهورة، ولقد أخبرنا سيدة عن تجربة شخصية لها فى هذا المجال، حدث روت

إنها سيدة تحمل شهادتى الماجستير و لدكتوراه وهى رئيسة لشركة أنشئت حديثاً، وبحث هذه الشركة عن مصدر تمويل لمشاريعها، وكان الممولون على موعد للحضور إلى مقر هذه لشركة الساعة التديية بعد لظهر ودخلت هذه السيدة صالة الاجتماع وهى فى حالة قلق وصعب منتطرة وصوبهم وهى الساعة الثامه وحمس دهاق وصل الرجاى الثلاثة بادبا على سلوكهم الاستعجال تحوفاً من التأخر حيث دخلوا إلى صاله الاجتماع بقيادة أحد المشاركين البارزين وهو أكبرهم سناً ثم خلع معطفه وأعطاه إلى هذه السيدة الرئيسة المتعديده وقال لها حدى هذا المعطف، انتها الفتاة (السب) وأحبرى الدكتوراة سميث أنا قد وصلنا، وأفضل أن يقدم لى قدح من لقهوة السود مع قطعه سكر واحدة.

ثم علفت المعطف فى اى مكان المحصص لهذا الغرض، وأحصرت له، لقهوة، المطلوبة، ثم قدمتها له فائنة حد هذه ههوتل انها الولد الدكتوراة سميث تحت أمرت وحملت

ثم قست الدكتوراة سميث ربما أنه كان مذبهاً، ولكن لقد حصلنا على المبلغ المقدر بسبعة ملايين دولار أمريكى بأسهل طريقة ممكنة.

إن لكلمات تمهد وتعبد الطريق وتكون الأفكار وترسم الصور لنا تأكد من أن استعمالك لكلماتك يخدم أهدافك بدقة ومن الطرق التى تساعد على تحقيق هذا العمل هو الطلب من العاملين لمشاركة فى اتخاذ القرارات وإبداء الآراء وتقديم المقترحات. فبمكى اسنخدم صيغة السؤال النالى فى مثل هذه اواقف ما هو رأيكم فى كذا وكذا ؟ فطرح مثل هذه الأسئلة خضع عنك جلياب الذى موسى كقائد روحى وتلقى عنك كل مساوئ اسفكير الأحادى لصار فبجب عليك بصفتك، المدرس والقائد أن تستشعر وتحدد المواضع والقضايا التى نحتاج من، الآخرين المشاركة به، ثم تكيف وتوائم نشاطك مع هذا

الاسلوب وتؤكد وراقب د نماء اللغة التي نخاطب بها الاخرين فمن السهل للغاية أن تكتب شيئاً معيماً ويمكن أن يكون من السهل أيضاً أن تقرأ ذلك ولكن من لصعوبة أن تحول الأقوال إلى أفعال علماً أن هذه الأقول لابد أن سرجم إلى أفعال حتى يستمر العمل، لذلك دعنا نحاول تطبيق ذلك

سيرة المؤلف:

جيمس بلاسكو:

هو اسناد مشارل في الإدارة في جامعه سان دييغو الحكوميه، وهو المؤسس والرئيس التنفيذي لشركات خدمات دولية في لحاسب الآلي وهو مستشار له خيرة طوية وعمل مع عدة شركات ومطعمات اعمال مثل شركة الاتصالات السككية واللاسلكية الأمريكية التي تعرف احصاراً (إن بي اس سي) وروبال دوش شل ومكدونالد دوعلاس، وفريمو لاي، وشركة (بي أم دبليو للسيارات) وهينيكز بير

يعد جيمس متحدثاً فعالاً ومؤثراً ومتخصصاً في مواضيع متعددة مثل الإستراتيجية، والقيادة، والتعبير، وفويض السلطة، وخدمات العملاء، وباح الشركات وهو مدرب قبادي في مخصصه في الكيمياء وفي شركات الحاسب الآلي ألف جيمس مسمة كتب منها لكتب ابدى حقق أعلى رقم مبيعات وعنوانه (تعليم الفيل لرقص مسنده فري التعبير في منظمتك، وكان آخر كتاب له يحمله عنوان اسطيق مع (العقا) أو الحمال لسرعة إعادة النصر في الرقبة، وإعادة لظفر في الجوهر والروح، إعادة خلق نجاح منظمتك

الفصل الثامن عشر استراتيجيات تعليمية للقادة المعيّنين حديثاً

جولى إم جونسون:

مبروك، لقد حصلت على برفية جديدة فى الوقت الذى يواجه فيه فى هذه المرحلة تحديات زيدة المسئوليات على عاتقك، فبن مديرك الجديد يتباهى ويسعد بحماسك بالأمال والتطلعات عدية، إلا إنه نسوء الحظ لا يوجد شخص يتحدث أو يهتم بتحديد الأهداف وحدود لعمل بدقة، لأن كل شخص ينعم بما لديه من بهجة فى هذه المرحلة وفى هذه المرحلة القصيرة التى سيجتازها ويخوض بالمنصب الجديد، فأتت فى أشد الحاجة إلى وضع خطة مرسومة بدقة حتى تتمكن من إدارة مهام ومسئوليات مركز القبائى الجديد بكل جدارة واقتدار

الضغوط التى تدفع إلى إنجاز عمل بالشكل والمستوى المطلوب،

بعض النظر عما إذا كنت رئيساً تنفيذياً بمعيّيك حديثاً، أم مديراً للمبيعات، فأتت فى كلتا الحالتين مطلوب منك أن تتجر عملاً سريعاً يواكب مع الأهداف المتوقعة منك ويصغى مديرية للرؤساء التنفيذيين، فإن بعض جهات العمل تطلب منى فى العادة التدخل لمساعدتهم فى إدارة لبعيرات الوصيفية التى تحدث أثناء مسيرة العمل لديهم فثقافة لعمل الحديثة تعتمد على كفاءة ابداءات الحبة للرؤساء التنفيذيين فهذه الثقافة كونت مجموعة من العمل التى يطلب من الرئيس التنفيذى نتائج عمل فعالة وفائلة للعباس فى وقت قصير فاضغوط قوية وشديدة من المراكز العليا فى المنظمة فحاصلوا سهم الشركة وأعضاء مجلس الإدارة يخضعون للرئيس التنفيذى الجديد لرقابة صارمة ومباشرة وتدقيق لم يسبق لهما مثيل من قبل، فلا غرامة أن نجد العديد من الرؤساء التنفيذيين الذين تولوا وظائفهم حديثاً لا يستطيعون إجار أعمالهم حسبما هو موقع منهم، ولذلك نجدهم يفشلون بسرعة فى مناصبهم الجديدة

معدل الأداء العالى وضمن الفضل،

عندما يتبنى شخص ما أسلوباً قديماً أو مختلفاً، فإن فرصة العشر أمامه ستكون نسبة أربعين بالمائة، سوف يترتب على هذا الفضل أن يترك منصبه بشكل طوعى

أو أن يتم إنهاء عقده من العمل في المنظمة في مدة تراوح ما بين ثني عشر شهراً إلى نمائية عشر شهراً (بييتوف وهاريسون، ١٩٩٦م) يضاف إلى ذلك اوصح دراسه للجمعية الأمريكية للإدارة أن نحو (٢٢ ٪) من أصحاب الأعمال الذين تم اسبطلاع ارائهم في لدراسة، أنهم قد فصلوا خلال السنين الماضيةن بعض المسؤولين الإداريين والعاده الذين تم نعبهم حديثاً في مناصبهم ولم يستمروا بها أكثر من ثلاثة أشهر (بييتوف وهاريسون ١٩٩٦م) وهذا لفشل في أداء العاده لحد لهما ومسنولت مناصبهم الحديده معنر مكلف للمنظمه والرئيس التنفيذي نفسه وكلما رادب درحة أهمية لرئيس التنفيذي المهنية والوظيفية، رادب وتضعفت الحسابر والتكاليف التي سيتحملها كل من المنظمه واربس التنفيذي نفسه ففي درسة حديثه أحررتها مجموعة (مانشستر كونسلتبغ ١٩٩٧م) عن سبب إحفاق الرؤساء بتنفيديين المعينين حديثاً في مناصبهم، أوضح أن الرؤساء توجههم في الغالب عن قليل وعشرات نظراً لعدم تمكهم من إدارة لعلاقات بشكل فعال، فعلى سبيل المثال.

- * أشن ونمايون بالمائة من الرؤساء فشلوا في بناء وبتوير شركاء وفرق عمل مع الموظفين الذين يعملون معهم ومع زملائهم من الرؤساء الذين يتساوون معهم في لمرات لوظيفية.
- * حمسون بالمائة من لرؤساء لديهم عدم وضوح في الرؤية فيما يتعلق بما هو متوقع منهم
- * وخمسون بالمائة يفتقرون إلى متطلبات اندكاء (الساسى) الداخلي، وهو ما يقصد به محاولة فهم طبيعة صراع القوى داخل المنظمة والاستفادة منه

إتقان المهارات الشخصية البسيطة:

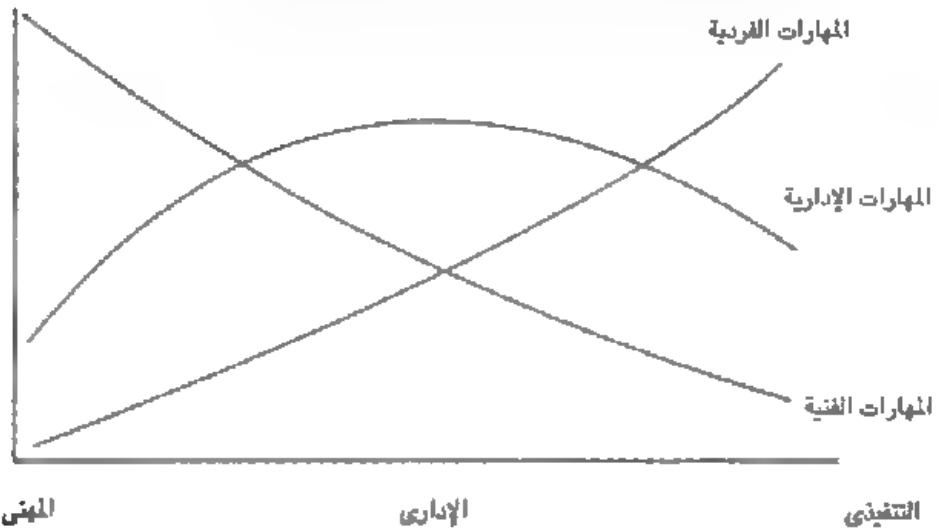
إن المهارات والمواهب الخاصة التي يمكن أن يوصلك إلى منصب قيادي جديد، لا تضمن لك بالصورة النفا في هذا المنصب، وكما هو موضح في الشكل (١٨ - ١)، فإنه بالرغم من أن مهارات الفية يمكن أن تكون هي التي ساعدتك في إيجاراتك في الماضي، إلا أن هذه المهارات يمكن ألا تكون هي الأدوات والوسائل الوحيدة لتحقيق النجاح بعد أن حققت تقدماً في العمل حيث انتقلت من موظف مهني متخصص إلى مدير

في مركز هادئ تفهني فكلمنا رنفي وارفع مركزك لوطبقي في لمنظمه / كنت بحاجة إلى مهارات الداتية مثل القدرة على الإصغاء للآخرين والتعاطف معهم

وكجزء من دراسه المتعلقة بحواص والسمات الفعالة لى لاند أن سواهر في أى قائد حتى يكون قائداً قوياً وفعالاً، حل دانييل غولمان (١٩٩٨م) النمادج لقبدية المسلفة بففسة وجدارة الففسة في مائة وثماني ونمادين شركة هوجد أن أهمية الذكاء العاطفي تقوم ببدور مترايد في المسنويات التنظيمية العليا في اسنظمة، في حين وحد أن لاحتلافات في المهارات العنفة والنقبة لس بها أهمية نذكر وعندما فارن أداء المتمعرين مع نظرائهم الآخرين متوسطي الأداء في المواقع العبادية البارزه والهامة وجد انه نحو تسعين مائة في الاختلاف في موافقهم وأعمالهم يعود إلى عوامل تنعق بالذكاء العاطفي وقد حدد غولمان خمسة مكونات للذكاء العاطفي وهي الوعي الذاتي، والكف والانصاف، والتحفيز، والتعاطف والمهارة الاجتماعية (غولمان ١٩٩٨م ٩٥)

الشكل رقم (١٨ - ١) تغيير المتطلبات لتحقيق النجاح

الأهمية



هذا الشكل مقبس من بريفيمنغ ديريليت

مادا تعمل قبل فوت الأوان، بقلم مايكل ليماردو

درويريت إيشيجر، مركز القيادة الإبداعية ١٩٨٩م

فلنبدأ على سبيل المثال موظفاً يعمل في إحدى شركات السمسرة المضاربة في الأسواق المالية ثم بدأ يعمل بشكل مستقل بعد أن اكتسب خبرات ومهارات طويلة في هذا المجال من موحات الارتفاعات التي شهدتها بعض شركات البوشب وقطاع تقنية في سوق وول ستريت بأسهمه. فخلال عمله استطاع أن يحسب في إدارته جميع الأعمال المتعلقة بأموال صغار المستثمرين والمصارين وقد كان نحاحه يعود إلى ما حققه السوق من نتائج مالية عالية وخيالية خلال فترة عمله، وكذلك لفهمه الدكي لطبيعة وكيفية عمل الأسواق المالية لذلك تم ترقية إلى منصب قيادي جديد لهذه لأسباب. وفي منصبه الجديد أصبح لديه مهام ومسئوليات متداخلة تتعلق وتعامى مع ثلاثمائة باجر ورحل مبيعات ولكي ينجح في عمله في الأسابيع والأشهر القادمة، عليه أن يغير بشكل جذري من سلوكه لوظيفته ومن أساليبه وأدواته السابقة التي كان يستخدمها في أداء عمله. فعليه أن يغير من مهاراته السلوكية المعتمدة كلياً على الجواب الفسة والتقنية والتحليلية لكي يحصل على الدعم الكامن من العادة والرؤساء الذين طوبه مباشرة في اسلم السطمي وكذلك ادمع من جميع من له صلة بأعمال المنظمة مثل المستثمرين وحاملي الأسهم والعلماء وأعضاء مجلس الإدارة، فعليه أن يستعين وبوظف مهاراته الشخصيه السيطة مثل القدرة على بناء علاقات مع الآخرين، وبفوى تأثيره عبر جميع مستويات المنظمة

اسلوب إيجابي لبناء علاقات فعالة في المنظمة:

نصراً لعدم مقدرتك على الاعتماد على مطمك في إرشادك لأداء توارث الجديدة، فإنه من الواجب عليك أن ستجسب أسلوباً فبادياً فعالاً خاصاً ب إدارته عملية سفال الوظيفي وهذا يتطلب توفير إستراتيجيات متكاملة تهتم بإدارة توقعاتك وأهدافك بعد أن توليت المنصب الجديد، وكذلك كيفية التعامل مع رئيسك ومع فريق العمل الذي سوف تعمل معه فمن خلال تقديم مبادرة من قبلك من أجل إقامة حوار مفتوح حول انصاف الهامة للعاه والكبرى لجميع من له علاقة بأعمال المنظمة والأصراف الآخرين الذين سوف يسعون في نجاحك في منصبك الجديد مثل (زملاء العمل، العملاء الداخليين، وأعضاء مجلس الإدارة والممولين والمستثمرين) فمن خلال هذا الأسلوب سوف يقرى من روابط العلاقة التي يمكن أن تكون معدة وحاسمة في إحراز أهدافك ومهامك كرئيس تنفيذي جديد في المنظمة

فعلى سبيل المثال لتتصور رئيساً تنفيذياً جديداً تم اختياره وتعيينه بناءً على ما يتميز به من مهارات عالية في التحليل والاستشارات المالية. هذا الرئيس كان يتمتع بسيرة ذاتية ناجحة وطويلة في مجال الاستشارات المالية مع عملائه حيث قدم بهم مقترحات وآراء ودراسات عملته وقاعته في محالات أعمالهم، وبناءً على هذه القدرات يعتقد هذا الرئيس التنفيذي أنه سوف ينجح في منصبه الجديد. وسوء الحظ فشل هذا الشخص في التعرف على أهمية بناء العلاقات الحميمة مع الموظفين ومع أعضاء مجلس الإدارة. ول سوء الحظ أيضاً لم يتمكن أثناء اجتماع مجلس إدارته من المشاركة في الحوار بشكل فعال وكن حديثاً يقتصر فقط على ما يتمتع به من مهارات قديمة ويتحدث بلغه الأرقام فقط. فاستعز الموظفون أنه بأسلوبه هذا يقلل من أحلامهم لإدريّة ولوظيفية وذلك من خلال استعزضه بمهاراته لغوية حيث شعر أعضاء مجلس الإدارة بصعوبة متابعة ما كان يتحدث عنه هذا الرئيس التنفيذي. فقد بدأ هذا الرئيس كأنه يصنع عوائق على أدائه وعلى بناء علاقات علمية مع الآخرين، ومن ثم فهو يحول دون نجاحه في منصبه الجديد، وكان من المفروض أنه لكي يفهم بشكل أفضل توقعات وأهداف أعضاء مجلس الإدارة، ولعاملين معه، كان من الواجب عليه أن يستثمر الوقت لكي يبنى ويسمى العلاقات معهم، ويتفهم ويتدبر هدايتهم ورعايتهم، ثم يتعلم كيف يعرض بعض سلطانه على المستوى التنفيذي في المنظمة.

في الجزء الثاني من هذا الفصل سوف أوضح بعض الأدوات والأساليب التعليمية التي تساعد أي شخص تم تعيينه أو ترقيته إلى منصب قيادي جديد وذلك لكي يبدأ بداية صحيحة في إدارة مسؤوليات هذا المنصب ويقود عمله إلى الطريق الصحيح. هذه الأدوات والأساليب وضعت لتحقيق الأهداف التالية

- * لتساعدت لتكون أكثر فعالية في أداء مهامه القيادية من قبله الجديد
- * لتقدم إصار أو منهج بصيغى لبدء مهامك وكيفية الحصول على المعلومات، ووضع الأهداف
- * لتوضح لك نوع الحالة أو الموقف الذي سيواجهه في عملك مثل (البداية والحول، وهكذا).
- * لتساهم في إقناعك وإقناع ربيست وفريق عملك ليكونوا أكثر تفهماً وعمقاً حول قضايا العمل وقضايا التحول والانتقل الوظيفي

إدارة العمل الجديد:

قد يعتقد رئيسك الجديد سوف يوضح لك أهداف وقصصا لعمل الضرورية و الهامة لجأحك في مصنعك الجديد، ولكن هذا الاعتقاد ليس بالضرورة ان يكون صحيحاً فهناك العديد من الأسباب التي تحول دون و صوح لرؤية لك حسن تولى منصباً قاعدياً في المنظمة ففي الغالب فإن المعلومات الأكثر أهمية لن تكون حديثه بشكل كافٍ ولذلك لا تكن متردداً أو متخوفاً من تحديد معنى دقيق لأهداف ومطلبت لعمل، ومن ثم يؤسس نظام عمل خاص بالسفيد والتطوير.

تصور رئيسة تنفيذية جديدة لإدارة شؤون العمليات تم ترفيتها إلى منصب أعلى هي المنظمة، وبعد أن أصبحت مدبرة مشروع متمكنة ذات مهارات فنية عالية وتعي فعلا ما تقوم به، إلا أنها ما زالت تواجه بعض التحديات غير المتوقعة، فقد كان مديرها على سبيل أمثال لا يفهم ولا يفهم بقدرها الشخصنة ومواعدها ومهاراتها ففي ظل ثقافة عمل تفضل اسلوب الاداء على جوهره، قد كان هذا الرئيس يهتم بأن تقدم هذه السيدة حماساً بشكل أكثر ولكي ترعى رئيسها وتنجح في مثل هذه الثقافة، فعليها أن تفوض مريداً من سلطاتها، وأن تعير في مهاراتها، بها عملية كثيرة ولكنها ممكنة من خلال ابيع الأساليب والأدوات الموضحة التالية.

أدوات وأساليب تعليمية، توقعات وأهداف رئيسك:

* تعرف على عملائك الرئيسيين وكل من به علاقه بأعمال وشبكات المنظمة مثل حاملي الأسهم، والصحافة والممولين والمستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة الخ

* حدد الأدوار والمسئوليات، اللقاء عيل بعد تولى هذا المنصب الجديد خصوصاً فيما يتعلق بـ:

- الأفراد
- الموارد المالية
- السائج

* لا بد أن تفهم ماذا يريد رئيسك منك بالتحديد، فمثلاً يمكن أن يقول لك رئيسك "أريد منك أن تحدث تغييراً في العمل"، ولكن المعنى الدقيق لما يقصده هو "أريد منك أن تساعد في لخص من كل الأعمال والعمالة الرائدة والمكلفة في المنظمة".

* لا بد أن تتعرف على أهداف وتوقعات أعضاء مجلس الإدارة (إذا كنت الرئيس التنفيذي).

* حدد جدولاً زمنياً ومهجية عمل من أجل الحصول على التغذية المرتدة من رئيسك فعلى سبيل المثال، ضع جدولاً زمنياً لعقد اجتماعات دورية مع رئيسك لقيوم التطور و التقدم الذي تحققه في أداء عملك.

بناء فريق العمل الخاص بك:

لجعل عمل القادة الجدد بنسب وبكيفية فعالة مع أداء المنظمة التي يعملون بها استخدمت معظم الشركات العملاقة مثل شركة فورد موتور وأكسون، وستي ديل، وجنرال إلكتريك وحتى بي مورغان، نموذجاً عالي الفعالية صمم أساساً من قبل الجيش الأمريكي. إحدى هذه الشركات تطلق على هذا النموذج اسم البداية القوية وبناء لما يره بيل هوت فإن مدير البرمج والمنظمة والعاملين وأنظمة الدفع في شركة جنرال إلكتريك، كل هذه المكونات، المركبة التي تساعدك في معرفة برامجك سوف تقلل الوقت من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر من الوقت المعتاد الذي يستغرقه المدير في السابق ببناء فريق عمل فعال. هذا أفضل أسلوب للعصاة على أمة إشاعات، ومن خلاله تتصدي لعضائنا لسي تواجهكم كمدير حديد وكذلك في إيجاد بيبه عمل مفتوحة (Fast company ١٩٩٨م).

وبنتيجة ذلك فإن الوقت الثمين لن يتم إهداره في مناقشات واسفسرات عمل يكون هذا الشخص ومن تكون أنت وكيف يعمل معك بشكل فعال. فكل طرف يحصل على معلومات بشكل سريع للغاية كان يمكن أن تستغرق أحباء سنة أشهر أو حتى سنة لو لم يوجد هذا النظام حتى ترى النور أو عد لا تراه على الإطلاق. سوف نتعلم كل ما بهم لعمالين ابتداء من الأهداف الخاصة بالإيرادات إلى ما يدور عنك من إشاعات هي المنطقة اما إجراءات الاطلاع واستيعاب هذا النظام فهي مركزة ومحتصرة بشكل مبهجي ومنظم ويمكن تعميمها من خلال اجتماع يستغرق ست ساعات.

تصور أن هناك أحد رجال البنوك الاستثماريين الذين يتمتعون بخبرة وسجل علمي متميز ولديه أيضاً سمعة عالية كرجل استثماري ومصلح وخبير في مجالات متنوعة في نشاط عمل المنظمة. وبدء على ثقة الرئيس التنفيذي به بجدارته لإدارته لشؤون الأفراد في المنظمة، تم تعيينه مدير فرع لأحد البنوك الخاصة. وفي هذا المركز الجديد تفاجأ هذا المدير بمجموعة أفراد عمل إداريين يشكلون فريق عمل يرغبون في التعلم ولكنهم لا يعرفون هذا المدير الجديد بشكل جيد. ولجهر الموضوع يبدو أكثر صعوبة، فإن كثيراً من أعضاء فريق العمل كانوا وما زالوا يعتقدون بأن لهم الأولوية بتولي هذا المنصب لقيادى الذى تولاه و مسؤولى عليه هذا الشخص لقادم من الخارج. فالفكرة المسائدة بينهم أن هذا المدير الجديد هو دخیل على المنظمة، وإبه يعتبر من المقربين عن الرئيس التنفيذي فى المركز الرئيسى. ولكى يتعامل هذا المدير ويضع حلاً لمش هذا المأزق، عليه أولاً أن ينظف عقول الآخرين لحفلهم يخصصون من هذه الاعفادات الخاصة التى لديهم. ويمكن له أن يؤدى عمله بشكل صحيح بعد أن يسلح بالادوات العملية الصحيحة. والقائمة التالية يوضح ذلك.

أدوات تعليمية، توقعات فريق عملك،

* لعمل مع مستشار خارجى لكى يكون لك إصار عمل تتمكن من خلاله من بناء وتطوير علاقات قوية مع جميع أعضاء فريق العمل الذى تتعامل معه

* طلب من أعضاء الفريق ان يبحثوا ويحددوا فيما بينهم ويكتبوا مجموعة عمل وحدة 'مام المستشار حتى يتمكنوا من طرح أسئلة معك ومن اجل، وأن يقدموا معلومات عن أنفسهم وأن يشرحوا ويوضحوا أهم المشاكل والتحديات التى تواجه لعمل، والأسئلة التى تطرح فى هذا المقام يمكن ان تشمل ما يلى:

ما الجوانب والمعلومات التى معرفها الآن عن المدير؟

ما الجوانب والمعلومات التى لا تعرفها عن المدير، ولكننا نرغب فعلاً فى معرفتها؟

- ما الأشياء الأكثر أهمية التى نريدها من المدير؟

- ماذا يريد المدير أن يعرفه عن كفريق عمل؟

- ما قصايا لعمى لرئيسة والهامة التى سوجهها المدير الجديد خلال لدة التى تقع ما بين ستة أشهر إلى اثنى عشر شهراً القادمة؟

- ما مقترحاتك المحددة تجاه هذه القضايا؟

* طلب من المستشار أن يقدم لك معلومات وافية ومتكاملة عن فريق عملك

* جتمع مع أعضاء فريق عملك ومع المستشار معاً من أجل لإحبه عن أسئلتهم والتعاون معهم فيما يتعلق بالمعلومات التى سوف يقدمونها لك فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون الموظفون الذين سوف يرأسهم قد سمعوا عنك إشاعات بذلك من النوع الذى يبهى خدمات الموظفين عشوائياً فعلى مثل هذه الاجتماعات واللقاءات تتيج لك الفرصة لشرح وتوضيح هذه المسائل وبعدها معاً ويحرية مع أعضاء فريق عملك، ولذلك لن يكون هناك طرف واحد يواجهك وحدك فى مثل هذه المسائل.

* وبعد لاجتماع مباشرة، راجع مع المستشار جميع ابود والالزامات التى لم الاتفاق عليها ومذهبتهم فى هذا اللقاء وكذلك الأعمال التى يمكن أن تحز فى المستقبل

* بعد سنة أشهر، اطلب من أعضاء فريق عملك أن يزودوا المستشار بتقييم لأدائهم كفريق عمل جماعى وموحد، ومدى تناسب أساليب وطريقتك فى الأداء مع أدائهم، وما هى أفضل لجوانب التى انحرتها، وما هى المسائل التى يرغب الفريق أن يريد أن يقلل من أدائها، وما هى الأعمال التى لم تؤدها ولست كان يجب عليك أدؤها ثم جتمع مع فريق عملك ومع المستشار من أجل تقديم ردود أفعالك وآرائك عن كل هذه القضايا

اعرف نفسك،

إن لوعى لفسى والتحكم والانضباط الذاتى يمكن أن تكون صفات قيمة لأى قائد تم تعيبيه حديثاً فبناء على ما يره غولمان (١٩٩٨م)، فإن الأفراد الذين لديهم وعى ذاتى فإنهم سوف يكون لديهم القدرة على التحكم القوى فى إمكانيتهم وقدراتهم، وسيكون لديهم فرص أقل لتعرض 'نفسهم إلى الفشل فهم يعرفون أيضاً متى يحتاجون إلى طلب المساعدة

فالأفراد الذين يتمتعون بمقدرة على التكيف والامصباط والتنظيم الذاتي يكون لديهم نرة تهدف إلى الإفصاح عن الآراء والاستجابة للآخرين والعمق في التفكير والارتياح في الموقف لعامضة وحالات تغيير، وكذلك يتمتعون بالاخلاص والصدق والقدرة على رفض التغييرات المتسرة (Goalman، ١٩٩٨م، ٩٩).

نأخذ على سبيل المثال حالة موظفة كنت تعمل في الإدارة القسونية، تم تعيينها حديثاً في منصب لمشاركة القابونية العامة وقد أدركت هذه السيدة بشكل سريع أن إدارة أعضاء مجموعة لعمل في الإدارة الجديدة تتطلب مهارات ليست هي ضرورة نفس المهارات التي كانت تستعملها وتوظفها عندما كانت تدير فريق عمل صغير من الاختصاصيين لقانونيين إضافة إلى ذلك فإن زملاؤها في العمل قد احتفلوا، فأصبح الأطر ف الذين تتعامل معهم في المنظمة مختلفين، فهم يتكونون من رؤساء وحدت عمل مختلفة ومديرين بعض الإدارات والموظفين في داخل المنظمة كيف يمكن لهذه السيدة أن تتمكن من استيعاب هذا الموقف الجديد بشكل واضح وأن تتفهم مكان قوتها وضعفها لكي تتمكن من أن تبني علاقات قوية مع زملاء العمل الجدد، وأن تكون فكرة طوعية لادوارها الجديدة في إطار ظروف العمل الجديدة؟ فيما يلي قائمة ببعض الأدوات والأساليب النافعة التي يمكن أن تسهم في هذا المجال.

أساليب وأدوات تعليمية: توقعاتك الخاصة،

* الاجتماع مع المدير الذي سيقادر لكي يوضح لك بعض لروس والمعارف الأساسية والخبرات الضرورية من منصبه، حتى يكون لديك بعض من الوضوح والإطلاع على تكوين مراكز القوى في المنظمة والعلاقات غير الرسمية داخلها، ولكي تعرف على مصادر المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة مألعة لك فغلب أن تمضي الأسابيع الأولى من عملك في بناء وتنمية علاقات الثقة مع الآخرين

* علمت أن تبادل المعلومات مع القادة والمسؤولين في المنظمة الذين يتساوون معك في حص السلطة لتصميمي، وكذلك مع زملائك في العمل فالمعلومات هي مصدر من مصادر القوة، وهي القوة نفسها في هذا المجال، كن سحياً في تقديم المعلومات التي لن تكون ضرورية لخدمة أهدافك، وكذلك كن كريماً عندما تحتاج إلى معلومات من مسؤول آخر في المنظمة يفترض أن المهمة ليست في نطاق الخدمة الذاتية شارك مع الآخرين

بالمعلومات ليس فقط المتعلقة بالجوانب الفنية، ولكن أيضاً بالمعلومات التنظيمية والعملية التي تساعد في بناء الثقة مع الأفراد في المنظمة

* نؤكد من ألا يعود إلى ميولك الصبغية، ومن ثم تصبح رهينة لمهاراتك العنة التي أدت إلى ترفيتك إلى هذا المنصب الجديد

* عليك أن ندرك أهمية الحقيقة التي مفادها أن لنس الناس كنوا في السابق زملاءك في العمل أصبحوا الآن موظفين ترأسهم ويقدمون لك تقرير عن أعمالهم

* لا بد أن تدرك أنك في مهمة أو في منصب جديد، وهذا المنصب سوف يعكس على قدراتك ونقاط قوتك و احتياجاتك السابقة والحالته ولا بد أن تأخذ في الاعتبار لعوامل التي يمكن أن تعوق تطورك في أداء عملك وتحقيق مزيد من التقدم الوظيفي في المستقبل.

* الاهتمام بالتغذية المرتدة الذاتية.

إن هذه الأدوات والوسائل البسيطة التي تم إيصاحها يمكن أن تساعد في تحديث ورألة أي عائق يواجه الكثير من الفهم الذين يتم تعيبيهم حديثاً فقلت إن يحصل بعضاً من الوقت وسينمر جراً من جهودك من أجل التمكن من حسن التعامل مع رئيسك الجديد، وكذلك لبقاء فريق عملك الجديد، ومن ثم النظر بموضوعية وأمانة إلى ذاتك من الداخل. وماكد أن مهارات الشخصية تكون أكثر أهمية كلما ارتفعت في السلم الوظيفي. وعليك أن توظف هذه المهارات لبناء مهاراتك وصفاتك الداخلية وكذلك العلاقات الداخلية الشاملة في المنظمة والتي تعتبر عاملة في نجاحك في أداء مهامك في منصبك الجديد

سيرة المؤلفة:

جولي إم جونسون: هي مدربة تنفيذية بارزة، ساعدت العديد من المنظمات في تطوير نتائج أعمالها من خلال زيادة ومضاعفة أداء العاملين والموظفين البارزين في هذه المنظمات. تركّز عملها الاستشارية على الأساليب والأنماط لقادته، والتغيير التنظيمي، كما أنها تقدم استشارات ودراسات في مجال الانتقاء الوظيفي، وتُصنّف تقدم دراسات في مجال تحديد الاحتياجات لضرورية والهامه للقادة الذين يتولون مناصب إدارية عينا

جديدة، كما أنها تقدم حلاً وروى حول الصراعات والمشاكل الدبجة عن علاقات العمل الداخلية

تتمتع جولى بخبرة واسعة فى مجال إداره الموارد البشرية تصل إلى عشرين عاماً، ويوصف هذا الخبر ت فى المهمات التى يكلف بها او نصب معها ويعطى خبراتها مجالات اعمال مختلفة مثل البنوك الاستثمارية والوسطاء (السماسرة) لعاملين فى صناعة المد والأعمال، وصناعة الكيبن لتفريوى، ومسجات المستهلكين، والنشيد والبناء، وابعع باستجرة والكيمياء، وكذلك المؤسسات، لقانونية الباررة فمن ضمن لشركاب ومجموعات الأعمال الى استقادات من خبراتها مجموعة ايتاما، ن تيلور، مى آى إس إف (ناسف)، دير، شركة بريستول - ميرس - سكويك) بنك شيز مهانن، سيبى غروب، إيربيست اديغ، فليت بنك، شركة فورد مونور، هيرست كوربوراشن) إنترناشيونال هير لد تريبيون، لوست تكلوحي، جى بى مورغن، ل نيويورك بايمر، بيتى بور، روكفيلر اند كومبني، ذا روكفيلر هوداشن شبرمان اند - سنيرليغ، سميت سفيريت بانك، يونيون كامب، ويويون كارباید

أسست جولى مجموعة ريد فى مدينه فيرفيد فى ولاية كوناتيكت، وقبل ذلك عملت لمدة أربع سنوات رئيسة عملية لتدريب الرؤساء السفيذين فى مجموعة سيرك لاند، كما أنها كانت ناسبة للرئيس السفيذى العام فى مجموعة مبريل ليش، وبنية للرئيس السفيذى للشئون التعليمية، كم كانت أيضاً مديرة بخطيط لسموارد البشرية فى مجموعة هيرل فورد، وكذلك مديرة لتطوير الإدارى فى شركة وارنر اميكس.

بدأت السيدة جولى حياتها العملية مديرة لدرسة سناتفورد للفانور، ثم بعد ذلك أمضت ثلاث سنوات فى منظمة هيسون اند إكينز القابوية، حيث نشأت فيها نظاماً للتوظيف ولشئون العاملين ونظيم مكاتب وأعمال المحامين والنس صبحت فيما بعد نموذجاً يفتدى به فى جميع المنظمات القانونية على مستوى لولايات لملحدة الأمريكية

أصدرت جولى حديثاً مجموعة من الآراء والحالات فى مجلة هارفرد بيرينيس ريفيو بعنوان عندما يخطئ ويتعثر المدير الجديد، على من نلقى اللوم والمسئولة ؟ حصلت جولى على درجة لكالوريوس فى تخصص العلوم العقلية وهى التى تعرف ل (لبرال آرت) من جامعة كارنجى ميلون، ودرجة الماجستير فى علم الاجتماع النفسى ولاستشارى من جامعة Southern Methodist ودرجة إم بى إيه من كلية هاروارد للأعمال

الفصل التاسع عشر التطوير المستمر بدلاً من التدريب

ليز تاك وتوم هينزلان

خلال السنوات الخمسين الماضية أصبح مجتمعنا عارفاً في الأساليب التعليمية القديمة لممتلئة في أجواء ومينات القاعات والفصول الدراسية. فمن حيننا هذه الأساليب في جميع مراحل لتعليم ابتداء من المرحلة المتوسطة إلى المرحلة الثانوية ثم لمرحلة الجامعية، ثم استمرت معنا واستقرت إلى أماكن الأعمى، حيث بدأت هذه الأعمال تأخذ شكل عقد دورات تدريسية خلال أيام العمل الرسمية، وكذلك لقاعات وحلقات نظيفية أحياناً خلال أيام العطلات الأسبوعية. خلال السنوات العشرة الماضية أدرك قلل من المنظمات بعض المؤسسات التعليمية المتميزة الأخرى كدائل للأساليب التعليمية التقليدية التي تركز على القاعات والفصول الدراسية وبعد التدريب هو أحد هذه الأساليب التعليمية لحدده.

إن الهدف من هذا الفصل هو شرح التحول النوعي الثقافي من الأساليب التعليمية الرسمية التقليدية إلى الأساليب التعليمية العصرية الحديثة، التي تركز على دمج أساليب التعليم التقليدية مع أساليب التدريب لإيجاد مناخ يوفر التطوير وتعلم المستمريين. سوف سدد هذا الفصل بمراجعة مختصرة لوضعنا الحالي المنعك بتطوير القيادة، ثم ننقل لوصف وبوصف كيف حدثت وطريقة عملية التحول في لقيادة هي مجالات الصب والرياسة والإدارة، وأخيراً سوف نقدم نموذجاً فعالاً لتدريب بهدف إلى تطوير وتنمية العمل القيادي.

الموضع الحالي الخاص بتطوير وتنمية القيادة:

يمكن القول بصفة عامة إن سلوينا في تطوير العمل القيادي يشبه لأسلوب الذي يتبعه الآباء في تطوير علاقاتهم العديدة مع أبنائهم. ففي مجتمعنا يحاول بعض الآباء تحقيق نوع من التطوير والتقدم والبعض الآخر لا يسعى لذلك، فالبعض لا يرغب أن يتحمل أو أن يؤدي الأعمال والمسؤوليات الأتوية وأن يتمتع بمهارات أتوية متميزة، ولكنه في نفس الوقت يرغب في أن يكون أساً جيداً (بكون فائداً جيداً للأطفال). وإلى جميع الآباء، نقول

إن هات إجماعاً على أن صفات آباء الجيدين تضمن لاهتمام بمجموعه محدد من المهارات الصورية لهذا العرص بحلاف الجهود التي يبذلها الولد ن

فبعض المنظمات تتبع في تصوير قياداتها نفس الأسلوب الذي يتبعه الآباء في علاقاتهم مع اطفالهم، حيث ينهم يرلون ويخفزون موضوع القيادة إلى درجة أقر في سم أولويات المهارات المطلوبة. فحين نتعامل مع موضوع القيادة كما لو كان بمقدور أى شخص أن يعوم بها. نعامل مع موضوع القيادة وكأن مهاراتا يمكن أن تكتسب عن طريق التناصح والتبادل. لماذا يحدث ذلك رغم أن لدينا الوقت الكافى لموضع وبفهم الامور ونسحب القرارات الصحيحة، وكذلك من المؤكد أن لدينا الوقت الكافى لتحديد أهداف العمل بدقة ونراجع الخطط وبدقو لأرقام، ومع ذلك لم تبدل الوقت الكافى لجبر تطوير العادة موضوعاً يسحق الاوبوية؟ هيبو أننا يؤمن أن موضوع تطوير فعالية القيادة ليس له اهمية مناسبة لما يمكن أن يحققه للمنظمة من ارباح. تصور نفسك عابراً امام مكتب مديرك ثم لاحظته بفر كذاً في القبده. فهل ربود فعلك ستكون ماد لا يعود إلى عمله ويتروك القراءة؟ إنه يهدر وقت العمل في قراءة الكتب. الا تعرف مقدم ما يسعى عليه أن يقوم به؟ هل هو حاجة إلى قراءة كتاب هي القيادة حتى يستطيع أن يودى مسؤولياته بفعالية كقائد؟

ففي محلات الأعمال التي تتبنى ساليب وبرمج رسميه بتطوير أعمال قياداتها، كثير من المسؤولين عن هذه الأعمال مازالو يستخدمون اساليب تقليدية لتأدية أعمالهم في هذا المجال. فكل قائد مطلوب منه أن يشارك في حضور دورة تدريبية سنوية في مجال قيادة تستغرق اسبوعين، ثم تبدأ الإدارة في التأكد من لتطور الذي حدث بعد هذه الدورة. لتدريبية من خلال نماذج لخطيط مستمر، وفي الغالب يكون هناك حفلات مسائية محتلطة تصاحب هذه الدورات التدريبية، ثم في نهاية مثل هذه الدورات، يقوم القادة بعبئة نموذج التقييم الخاصة بها موضحين أهميتها وفائدتها للعمل. ولكن ماذا عن التعلم أو المهارات التي اكتسبوها من هذه الدورات؟

بعض المصنعات المخطورة بدأت حديثاً في اسنثمار أوقتها وموردها من أجل تطوير أدائها المنمزين. فهذه الشركات والمنظمات تولي اهتماماً بالغاً لتدريب وتطوير القادة لدرجة أنهم خصصوا حسابات مصرفية تحت اسم حسابات الشركة لكي يبيع أى شخص أو أية جهة من أن يمس أو أن يقلل أو أن يخصص من المبالغ المرصودة لعمليات تطوير

وتدريب القادة فيجب على المنظمات الأخرى أن تقننى بهذه المنظمات وأن تحنو حنوها وتنظر إلى أعمال وتطوير القادة على أنه محال هام من أحر مستحسن ونجاح عمل لمنظمه فيجب أن تعطى الأولوية لتطوير مهارات لقيادة في المنظمة، وإلا فربها سيعقق فى وضع نموذج فعال وضرورى لأداء أعمالها بشكل صحيح

فى الوقت الحاضر، هناك عدد من المنظمات التى تعمل على معرفة تأثير الشبكات التصويرية فى فعالية القيادة، وقليل من اسظمات تسعى لتعبير المدلول الثقافى لتصوير القيادة وكيف يمكن أن تحدث (التعلم المستمر مقابل خبرة واحدة فى السنة). ولأن دعنا نحص كيف تؤدى هذه لشركات هذا العمل، وكيف تمكنت من دمج وتوحيد التدريب النقدي مع التدريب العملى المستمر،

أساليب جديدة للتعلم من خلال التدريب،

فى مجال الطب؛

إن أحد أهم الأساليب السيفه فى هذا المجال من التعلم يمكن أن نحده فى الحقل الطبى. فخلال سنوات عدة، اعتدت الكليات الطبية أن تقدم برامجها من خلال (الكورسات) التقليدية التى تمتد إلى أربع سنوات، ثم سنقل الصاى بعد ذلك إلى لتطبيق العملى لمدة سنتين لعرض تدريب الأطباء. الآن كثير من كليات الطب تكتفى بستتين در سنتين رسميتين من التدريس داخل فاعاب الدراسة حيث سعلم الطلاب أثناء هذه الفترة المفاهيم الطبية الأساسية ويكون الإطر الذهنى الطبى لسيهم، وفى السنة الثالثة من سنوات دراسة الطب، يرسل الطلاب إلى المستشفيات حيث يستمرون فى تلقى تعليمهم تحت إشراف مدرسين منحصرين وهو ما يطلق الأصباء المقيمين. همدت بوجبه قيادة المدرسين متخصصين المقيمين يعلّم لطلاب تطبيقات المهو الطبيه من خلال العمل المباشر فالصيب المقيم لا يساعد فقط فى الإسراع والتعجيل بتعلم الطلاب المهبة الطبية خلال هذه لمرحلة فقط، وإنما أيضاً بجعل فشلهم يصاعل وبعد لىخرج، ييد الطلاب فى إكمال السنتين التقليديتين الخاصتين (بالإقامة) أو بالتدريب

التدريب في مجال الرياضة:

المثال الآخر من أسباب لتعلم الحسنة مستمد من مجال الرياضة والرياضيين وهو في الواقع ليس جديداً تماماً فكر في الجزء الحاص بالمربع الخلفي في كرة القدم الأمريكية المحترفة، فهذا الجزء هو أسلوب قديم تقليدي فمن البادر أن نجد اللاعب المستحد يلعب في المباريات الفعلية فنجد أن اللاعب لظهير في المربع الخلفي في الملعب يتلقى بعض لتدريبات داخل القاعة الدراسية، ويعطى بعض الكتب لقراعتها والتعمق منها، فلاعب المستحد عليه أن يعرف ويستوعب نظريا (من الورق) جوانب ومهام وخفايا هذا النوع من الألعاب، ولكن معظم مهارته المكتسبة تأتي من خلال التطبيق العملي والمشاركة في اللعب مع الفريق فطبقاً لقواعد لعب كرة القدم الأمريكية، فإن اللاعب المستحد يقوم بدور المهاجم المضد حينئذ يستعد الفريق لمسيرات الأسرع التقدم وفي بعض الاحالات، ينولي المستحد من الناحية لعميه إدارة هجوم الفريق المحلي من أجل أن يتأكد من دقة تنفيذ خطة اللعب

فالمدرّب مسؤول عن مساعدته لمستحد لكي يتعلم ويصيح ويصحح طهيرا فعلاً، ولكن هناك عنصر في هذا العمل الحصري لا يمكن حتى للمدرّب أن يقدمه للروكي وهذا العنصر يأتي من الظهير الأول الذي يعمل وينصرف كمرشد لظهير وهذا يحدث لأسباب متعددة منها

- ١ - أنها متوقعة من اللاعب الأساسي فهي لا توجد في الوصف الوظيفي للاعب لمستحد
- ٢ - لبعض يقوم به نيابة عن اللاعب الأول، ثم تنتقل إلى الآخرين
- ٣ - إذا تعرض للاعب للإصابة يمكن استبداله بالمستحد، ويمكن أن تكون نتائج اللعبة والموسم الرياضي بمجمله معتمدة بشكل كامل على المستحد.

في حقل الإدارة:

أخيراً، لقد واهنا خلال السنوات القليلة الماضية مجموعة من منظمات الأعمال الكبرى التي تتبنى النهج لحديد في تدريب وتصوير القيادة المستمر من خلال التدريب وقد أنجزوا هذا العمل لعدة أسباب منها.

- ١ أن التدريب في الفصول الدراسية التقليدية وفي القاعات المخصصة لهذا الغرض لا يقدم النتائج المتوقعة والموعوب فيها بشكل سريع
- ٢ - أن وتيرة العمل المتسارعة وجداول القادة المرحومة والمليّة بالأعمال تجعل من الصعب على لقاده فصحاء أوهاث طويلة داخل قاعات التدريب
- ٣ أن معظم البحوث الجديدة في تطوير أعمال بقيادة تشير إلى أن سبعة وثمانيين بالمائة منها تؤيد أن تطوير عمل القيادة يحدث أثناء تأدية العمل (مورغان، ١٩٩٢)، وغالباً يكون من خلال التعامل مع الآخرين ومع الخبراء والاستشاريين والمدربين ومنظمات الأعمال الكبرى هذه لم تتخلّ بشكل كامل عن الأساليب التعليمية (استدريية) التقليدية الخاصة بتدريب القادة. فبدلاً من ذلك، أضافوا إلى هذه الأساليب أسلوب تدريب الرؤساء التنفيذيين بشكل منفرد خلال مدة تستغرق من ستة أشهر إلى سنة، وهذه الفترة تعتمد على الاحتياجات والأهداف الأساسية المطلوب إنجازها أثناء فترة تطوير أعمال ومهارات القائد. فمن خلال هذا الدمج تُبث الكثير من الفادة فرتهم في تقديم نتائج عمل ملموسة قبله للقياس خاصة فيما يتعلق بتطوير لمهارات والمعارف الدائمة والمستمرة في عمل القائد وعلاقاته.

إن نموذج تطوير القيادة الذي سنحدث عنه في هذا الجزء يوضح العنصر والمكون الأساسية و لضروريه لإنجاز نظام فعال يخدم الغرض التدريبي كإجراء جوهري في أعمال تطوير القيادة فهذا اسودج يتيح للمصمات أن تنقل من العلم كحدث إلى التعلم كإجراءات بهدف إلى إحداث تطور وتحسن مستمرين في العمل كجزء من سسيج الإداري لأعمال المنظمة

نموذج تدريبي فعال لتطوير أعمال القيادة،

إن العامل الحاسم لنجاح أى نموذج لتطوير أعمال القيدة يكمن في التزام القائد في العلم، علماً أنه يوجد بعض الصعوبات التي يعوق اهتمام بعض القادة بعمليات تطوير أعمال القيادة. لذلك، قبل أن نشرح هذا النموذج، لابد أن نراجع الأسباب التي أدت إلى فشل القيادة هي التزامهم واهتمامهم لتعليم وتطوير لقيادة

لقائد يعتقد أنه لا يوجد أولويات هي عمله، فيمكن أن يقول لدى العديد من المهام والمسؤوليات، وليس لدى الوقت الكافي لإضافة مهمة جديدة إلى عملي

- أن القائد يعمل على قضية خاطئه، وأحياناً يعمل حتى على أمر ض ومظاهر قصية أكثر ولذا فإن الجهود التي سبيلها أن يكون لها جدوى ولا طائل منها، من ثم يتركها بسرعة.

- أن القائد يؤدي عملاً لأنه يعتقد أنه يجب عليه إنجازها، بخلاف أنه يرغب بالفعل أن يحقق التغيير، أو أن لديه إيماناً بأنه يمكن أن نحول هذا إلى عمل إلى منافع وأعمال إيجابية للمنظمة

أن القائد يختار لأهداف التطويرية شديدة الغموض، ولذلك فإن التطور هي العمل سيكون صعباً من ثم يتخلى عن جهود ومتطلبات التغيير.

أن القائد ليس لديه استعداد لقبول مسؤولية والمساعلة لشخصية لإحداث التغيير.

- أن القائد سمع أسلوب التجربة و لخصاً في أسلوب عمله بدلاً من أن يتبنى أسلوب عمل مستمر

- أن القائد غير قادر على قياس التطور والتقدم الذي يحققه في العمل، وإدراك محده غير قادر على الاحتفال بنى إنجازات عملية صغيرة، من ثم يصبح هدأً محبطاً يحل في جهود التطوير

ونموذج تصوير أعمال القيادة الذي سنقترحه هنا سيكون فعالاً كلف كان به تشبه القوى والإيجابي في العناصر والنقاط التي ذكرت سابقاً

فالنداخلات واستفاعلات التنظيمية أو الأساليب السحسية لاحتلفه يمكن أن تؤثر في الآخرين وفيما يلي سوف نقترح بعض الحلول لكل مجر من هذه المجالات فيما تنفي من هذا الفصل

نموذج تدريبي لتطوير القيادة:

أن النموذج اسبريبي الخاص بتطوير القيادة الموضع في الشكل رقم (١٩ - ١) هو ثمره جهود متواصلة ومستمرة من لتحسين والتصوير فالمدرّب وفق هذا النموذج سيكون

متاحاً ومستعداً هي أي وقت لمساعدة القائد من خلال مجموعه من الخطوات الإحرائية، ولكن لا يحدث ذلك إلا بعد ما يتمكن القائد من محتويات ومعطيات هذا النموذج ويتواصل مكوّنه في نفسه ويسموّعها بشكل كامل كما لو كانت قدرات طبعية لديه تؤهله للدعم المستمر، ثم يبدأ المدرب بالانسحاب والابتعاد التدريجي من هذا النشاط التدريبي، بعد ذلك يبدأ القائد في تحمل المسؤوليات الكاملة لعمليه التطوير. قد نشأ الحاجة في بعض الأوقات للمدرب ليتدخل ويشارك مرة أخرى لتوضيح حالات مواقف تدريبية وتعليمية معينة للقائد، أو لكي يقدم التشجيع والتحفيز للقائد، ولكن الهدف الرئيسي هو جعل القائد يعامل مع الحالة التعليمية والتدريبية ويديرها بشكل كامل معتمداً على نفسه وبشكل مستقل عن المدرب.

يمكن أن يكون المدرب من خارج المصلحة أو يمكن أن يكون من داخلها بشرط أن يكون لديه الحرية المناسبة والتدريب والمعرفة التي تؤهله ليكون مدرباً مقترداً يؤدي هذا العمل وفي كلتا الحالتين، يجب أن يتفق القائد والمدرب بشكل دائم ومستمر.

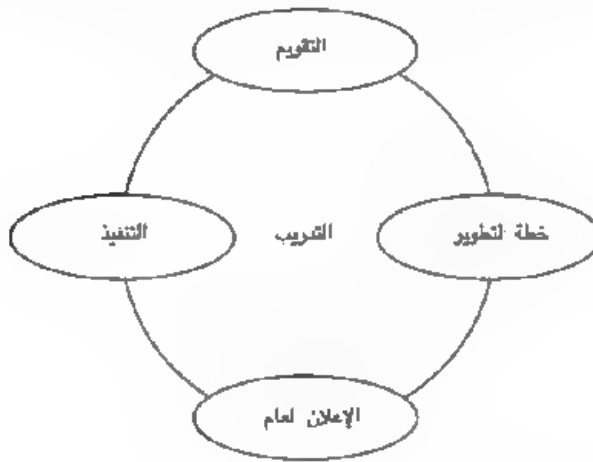
شرح وفحص مراحل النموذج:

كما هو موضح في الشكل رقم (١٩ - ١)، يتكون هذا النموذج التدريبي لتطوير القيادة من أربع مراحل رئيسية، هذه المراحل هي:

التقويم:

يبدأ العمل في هذا النموذج من خلال تقويم المهارات الحالية للقائد ويمكن إنجاز هذه المهمة من خلال وسائل متعددة من خلال نظام التقويم التقليدي، أو لنظام الذي يعرف بـ (٣٦٠ درجة) الخاص بالتغذية المرتدة، أو أن يجري المدرب مقابلات شخصية مع القائد ثم يقدم له إراءته، أو أي وسيلة أخرى يمكن أن تساهم في تقديم معلومات كافية وذات قيمة عالية يستطيع القائد توظيفها لكي تساعد في احضار المحالات التي يمكن تطويرها وأن يركز عليها. فمحور الفكرة في هذه المرحلة هي تأسيس فاعده لفعالية وجدرة الفيده الحالية يمكن قياسها حتى يتمكن المدرب من تحديد عناصر ومجالات التطوير. وبعض الطرق لادارة المستخدمة في هذه المرحلة، فإن المدرب يشارك في استخلاص المعلومات المتعلقة بالتقييم مع القائد ويساعده في تحديد ومعرفة المحالات التي تحتاج إلى تطوير.

الشكل رقم (١٩ - ١) النموذج التريبي لتطوير القيادة



خطه التطوير:

المرحلة الثانية هي هذا النموذج تتعق بوضع الخطه لتطويرية في هذه المرحلة هدت عاملان مهمين للغاية هما.

أولاً - أن علي القائد أن يحدد مجالاً واحداً أو مجالين فقط ذا أهمية بالغة في أداء عمله ويرغب في التركيز عليهما هذا الأسلوب يساعده في إتاحة فرصه ليجر الأهداف التصويرية التي تشغل دل كثير من لقادة وتستهل معظم أوقاتهم

ثانياً - أن لقائد لابد أن يكون حراً في تحديد الهدف، ونسمى هذه الخطوه بالاختيار الإرادي فإذا لم يرغب الشخص أو لم يختر التعامل مع الهدف، فإن الجهد المتواصل الذي سيبدله سيكون ضعيفاً مع مرور الوقت فعقلية القائد المتعلقة والمحددة سلفاً التي تقول اما لا أريد أن أفعل هذا، ولكن أعتقد أن عني القيام به نظراً لأن كل شخص يرى أن من واجبي القيام به يعتبر موقفاً سلبياً من القائد سيكون مدمراً ومعوفاً لتحقيق لهدف الذي صمم هذا النموذج من أجله. يمكن أن يكون هناك شخصاً يدمر هذا المجهود دون وعي، أو أن يجبر هذا العمل.

فيما سي الجانب الصعب في اختيار الهدف بعض القادة يتلقون ووجهات نظر من الآخرين تتعلق بمجال معين من مجالات القيادة التي يجب معالجتها والتعامل معها، رغم

عدم نوافر الرغبة من القيادة في القيام بذلك، فعلى سبيل المثال، افترض أن القائد تلقى آراء من الآخرين أنه مفلق على ذاته ولا يعطى تعدياً مريدة إيجابية عندما ستلقى أخباراً ومعلومات سنية أو هامة. فهو من القادة الذين تعارف العاملين فيهم بينهم على أنه (يفلق الناسينحر). فالعديد من القادة يحاول تحنّب مثل هذا السلوك، لأنه ليس عملاً مسلياً أو سهلاً للتعامل معه. وفي نفس الوقت يعلم القادة والمسؤولون الآخرون أنه من المهم أن يشعر العاملون بالأمان وليس بالتهديد عندما يتولون مسؤولية إيصال ونقل المعلومات إلى القادة. ورغم أن هذه المعومات والأخبار "الريئة" يمكن أن تمنع الفشل، إلا أن الإحراج ومضيعة الجهود بدون فائدة هي مسائل ليس من المرجوب التعامل معها.

في مثل هذه الحالة، يجب على القائد أن يتعرف على الفوائد الشخصية المرتبطة بالقضية التي يتعامل معها. ففي المثال السابق يمكن للقائد أن يضاعف من التزامه في التركيز على أهمية التعرف على معوقات العمل في وقت مبكر. ففي تنفيذ خطة العمل، إن القدرة على التكيف السريع يمكن بالتأكيد أن تساعد في تيسير فرص النجاح. فالمدرّب يساعد القائد من خلال هذه الإجراءات في تطبيق مجموعة من أدوات ووسائل الدعم مثل لشرعية والحب. لكي يساعده في التعرف على المحالات التي نحناح إلى تطوير والتي يمكن أن تؤثر في القائد ثم يشعر بالتعاطف والحماس تجاهها.

الإعلان العام (الإفصاح)

الخطوة الثالثة في هذا النموذج هي الإعلان العام. فالجهود في هذه المرحلة تركز على نشر وإعلان الهدف ولتأكد من درجه وعي الآخرين بأهداف القائد. فمعظم الناس يرغبون أن ينظر إليهم الآخرون على أن أقواهم تتصابق مع أفعالهم. فإذا كان هناك شخص معين لم يبلغ شخصاً آخر بالهدف المخطط له فإن من أسهولة نسبياً توصيح هذا الهدف، ولكن يمكن أن يعرف الآخرون مدى صعوبة تحقيق الهدف ولذلك لا يرغبون في أخذ زمام المخاطرة في المشاركة في تحقيقه، ثم يظهر للآخرين على أنهم غير فعالين ولا مطابق أقوالهم مع أفعالهم.

هناك بعض الأهداف التطويرية التي ينبغي الاحتفاظ بها على أنها أهداف شخصية، (على سبيل المثال، القضايا المتعلقة بالاستقامة أو احترام الآخرين)، ولكن معظم لأهداف التطويرية يجب أن تكون معلنة وواضحة لجميع الأطراف الذين لهم علاقة بالقائد ويتعاملون معه بشكل متكرر. وإعلان الأهداف التطويرية يحقق هدفين للقائد هما

أولاً - تساعده في رفع معنوياته و لترمه تجاه الهدف لغرس وطبيعة العمل المراد القيام به

ثانياً - يصنع هد لإعلان الأسس وبمهد الطريق للمبغشة الدورية لخدمة بمساعدة هد العمل بتطويرى مع مرافقين والمقيمين من اجل معرفة التقدم الذى تم تحقيقه للوصول إلى الهدف فالمدرب يساعد العديد من لتخصيص على كيفية جعل الهدف معلناً ، ولكن فى غلب الاحوال يتحقق إعلان هذا الهدف عن طريق تسريب احاديث جانبية بشكل غير رسمى وذلك بعد الانتهاء من وضع أهداف العمل و لمثل التالى يمكن ان يوضح ذلك هل لديك دقيقة لتحدث معاً اريد ان اشكر على ما قدمته لى من معلومات وتغذية مرودة حول مهاراتي القيادية، واور ان احبك أنى قد حددت مجالين فى اسلوبى القيادى لكى اعمل على تطويرهما وهذا ما كنت أفكر فى فعله هل لديك اقتراحات أخرى من أجل فى هذا المجال؟.

التنفيذ:

الخدمة -الاحيرة هي تنفيذ الحطة لى شمس جميع النشاطات التى تحتاج إلى التطوير والمناعة عبر الرسمه من مشاركين بها فى تقديم اراءهم ومفراحاتهم ويجب أن يكون التتبع مبرور مع محالات التطوير اسى حددتها الخدمة فممكن أن تشمل هذه المحالات أو النشاطات استشرکه فى برامج ووراك سريرية بعدد داخل قاعات التدريب ولكن معظم هذه المحالات سوف بحرى التحسينات عليها أثناء اداء العمل ولتعمل مع العاملين الآخرين ليدن لهم علاقة بعمل لقائد وسكون المدرب فى هذه المرحلة مستعداً فى اى وقت لمقابلة القائد بشكل شخصى كلما كان هناك حاجة لاداءه، ويكون ذلك فى الغالب حسب جدول رسمى يورى محدد كل شهر مثلاً وبالإضافة إلى الدعم والتشجيع يمكن للمدرب أن يقوم بدور اعلم الخاص ليقدم للقائد بعض أساليب العمل والاستشارات والنصائح التى تساعد فى تحقيق أهدافه التى يسعى إليها لتطوير اداءه

وعلى المدرب ابصاراً ان يناع لتطوير الذى يحقق فى عمل القائد من خلال رسائل تدريبية لإلكترونى و المكالمات بهاتفية وأدوات العمل الأخرى المساعدة لكى يساعد على التركيز حتى يمكن من دمج عملية التطوير فى تفكيره اليومى وفى هذا الأسلوب، سوف تكون عملية تطوير سهلة وتسود ثقافة لتطوير وتصبح عملية مستمرة

كما أن لتدبجه ورصد رُبود أفعال لمشاركين في هذا العمل التطويري يعتبر جزءاً من مرحلة التنفيذ. ومقتروح أن يكون أعمال المناقشة كل سبب يوماً أو نحو ذلك ويكون ذلك عن طريق المحادثات غير الرسمية بحيث تتشابه مع الاعلان العام الذي سبق بمصاحبه وفيما يلي عنه لهد الحوار هل لذيت وقت لتحدث معاً أريد ان اتحدث معك بخصوص ما طرأ على أسسوى وأحاول تطوير مجالين في نمطى لقيادى هما ، فهو لاحظت نى تطور عليهما هل لذيت أى مقترحات من أحدى لكى أحسن من هذه المجالات شكرأ لذائك ومقترحك اعلم أنى لست شخصاً كاملاً، ولكنى فعلاً أريد لاستمرار فى العمل على هذين المجالين من أجل تحسين وتطوير مهارى لقيادية ومن خلال إجراء هذه المحادثات لشخصية السريعة الهادفة إلى مساعدة التطور الذي تم تحقيقه من التدريب، فإن لفتد يجعل فضيه التطوير قضيه حيه ويستمر فى الاتصال مع الآخرين الذي يحول أن يطورهم وهذا سوف يخلو لانبطع لدى الآخرين من هذا القائد شخص حاد فى هذا العمل، وانه سعى بالفعل إلى تحقيق لتقدم والتطور فى عمله القيدى

وأخيراً يبدأ القائد مره ثانية فى سورة أخرى فى عملية التقييم ويمكن للقائد خلال هذه الدورة ان يذكر نفس إجراءات التقييم السابقة التى استخدمها فى لبدته او أن يعمل تقويمياً مصغراً لعمه بحيث يركز فقط على المجالات والسلوكيات التى يسعى لتصويرها. ويمكن لمدرب ان يساعد لقائد فى هذه الحالة فى اختيار الأسلوب الأفضل والوقت المناسب لعرض استكمال هذا التقييم وبصفة عامة، فالأمر يفصون الاحتفاظ بالقائد الذى يعمل على تطوير مهاراته القيادية بعد سنة أشهر على الأقل قبل أن يصدرها حكماً عليه والقول بان سلوكه القيادى قد تحسن إلى الأفضل، أم لا، ولكن فى بعض الأحيان قد تكون هذه المدة أقصر أو أطول قليلاً وبعض لاطر عن لمدة التى ستعرفها من أجل إجراء التقييم على ما حدث من تطور على سلوك القائد، يجب أن تراجع النتائج بشكل حذر ومنزى يجب ان يخصص وقت للاحتفال بالتحاح الذى حققه القائد فى بعض مهاراته القيادية كما يجب أن يكون هناك إعادة دمج لبعض المجالات التى صورت مع خطة القائد التطويرية لحدثه فالطوير لا يمكن أن يتوقف بمجرد ان يحقق القائد بعض تحسن فى بعض مهارته والمدرب يجب ان يشجع القائد لكى يحدد المجالات على نمطه القيادى التى تحتاج إلى تطوير، كما يجب عليه أن يشجعه على الاستمرار فى أعمال وجهود التطوير فى أداء العمل.

قوائم التدريب:

إن النموذج لتدريبي لسابق الخاص بتطوير أعمال القادة يتضمن مجموعة من القوائم. هذه القوائم هي

- هذا التدريب يجعل إجراءات التعلم تندرج مع احتياجات القائد. إن النموذج لتدريبي القديم يتصف بأنه يجعل الوقت ثباتاً ومستديماً والسليم متنوعاً وهذا كل ما يستطيع أن يقدمه هذا النموذج. فكل شخص لابد أن يتعامل مع نفس الإجراءات المحددة مسبقاً والتي تستمر لفترات رسمية معينة ونحدث في نفس الأوقات وبالمقابل، إن النموذج التعليمي (مثل النموذج الخاص بإجراءات التدريب) يجعل التعليم ثابتاً ومستديماً والوقت عنصرًا متغيراً. فالقائد يمكن أن يكتسب كفاءة حتى لو كانت هذه الجدارة أو الكفاءة تحتاج إلى مزيد من الوقت لبعض القادة الآخرين لكي يكتسبوها. يضاف إلى ذلك، أن الكفاءة التي تكون مناسبة لقائد معين يمكن أن تكون كذلك لقائد آخر.

- إن هذا التدريب يجعل الأدوات متنوعة حسب احتياجات القائد. إن الأسلوب التدريبي القديم يقدم نفس المعلومات والتجارب لكل شخص يلتحق ببرامجه التدريبية بعض النظر عن حاجات الأفراد وخلفياتهم العملية. أما الأسلوب التعليمي فهو يعبر ويوع في أدواته وتجاربهم حسب احتياجات القائد.

إن الأسلوب التدريبي يجعل لحبير يتكيف مع احتياجات المتعلم. ففي النموذج التدريبي القديم يتعامل المدرب مع كل احتياجات الطلاب (القادة) فهو في الواقع العملي يتعامل مع إجراءات وتعليمات التعلم بناء على ما يراه هو أنه الأفضل، وليس كما يراه الطالب/القائد على أنه لأسلوب لأفصر وأفضل. ففي لأسلوب التعليمي يمكن لأي متدرب أن يلائم ما يقدمه المدرب من استشارات لاحتياجاته هو كطالب أو كقائد. وهذا يشبه إلى حد كبير المريض الذي يطلب لاستشارات طبية حسب طبيعة المرض الذي يعاني منه.

تدخل المنظمة لدعم تطوير القيادة:

إن نجاح تطوير عمل القائد لا يقتصر فقط على العلاقة بين المدرب والقائد. فالعديد من المعضلات يمكن أن تساهم في دعم إجراءات التطوير التي تجعل الأسلوب التدريبي

يؤتي ثماره فعلاً وعليه فإن المنظمة يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار العوامل التالية في هذا المجال.

تحديد معاني وأهداف تطوير القيادة: يجب على المنظمة أن تحدد رسماً مستوى ونطاق عمل القيادة وأن يضع أهدافاً وبيانات واضحة من هذا العمل ويوضح لحدرات والحلقات التطبيقية المطلوبة لهذا العمل، وتعامل معها على أنها عنصر واحد فقط من عناصر المخطط الطويل الأمد الخاص بالتطوير، وتؤكد من أن لهذه الحدرات هدفاً معيناً لا يقتصر فقط على تطوير عمل لقائد أو يتوقف عنده.

- منهج الأنظمة: يجب على المنظمة أن تدمج عمل تطوير القيادة مع أعمال المنظمة الأخرى مثل الأداء ونظمة موارد البشرية حتى تكمل بصورة وتتحقق النتائج المرجوة من أجهود المبنوية. ويمكن أن تشمل الأمثلة على ذلك التعامل مع اسوظيف والموظفين والنخطيط المستمر/المعاف وبفوقم الأداء وبرامج الاحتفاظ بالموظفين

- المسؤولية والمساءلة: يجب على المنظمة أن تؤسس نظاماً للمساءلة بحيث يكون له صفة الاستمرارية في وضع خطط التطوير بنفس الطريقة التي تُستخدم في الأداء الوظيفي. فالمناقشات المتعلقة بالتطوير يجب أن تدمج مع مراجعات الأداء والتقييم والأداء الوظيفي

- فلسفة التعلم المستمر: على المنظمة أن تجعل القادة مسؤولين عن متابعه الإجراءات التي حددت مسبقاً فمن الضروري أن يفكر في متابعة الإجراءات مقابل استكمال الإجراءات وقد وضع ذلك ديمينغ من خلال أسلوبه المعروف بـ (التخطيط، الأداء، التأكد والفحص، والفعل) أو بـ دي سي إيه (ديمينغ، ١٩٨٢) وهذا الأسلوب يركز على التطوير المستمر للجودة وأسلوب لحياة والعمل ويشرح كيف يؤدي الإنسان عمله. يجب على المنظمة أن توصح للقادة ألا ينظروا إلى تطوير العمل القيادي على أنه مهمة معينة يجب إنجازها، ولكن عليهم أن ينظروا إليه على أنه أسلوب مختلف لأداء العمل. فالتعلم يجب التعامل معه على أنه أسلوب حياة وليس مهمة ينبغي أدائها.

- التوازن: يجب على المنظمة أن تساعد القادة على ألا ينظروا إلى حياتهم الشخصية أو لمهنية على أنها قد جرت إلى عناوين مثل لتعلم، العمل، اللعب، فالحياة تتكون دائماً من مزيج لهذه العناصر الثلاثة.

- القياس. على المنظمة أن تقوم بمسح سوري مصغر من خلال استبانة تساعد القادة في تقويم التحسن الذي حققوه و أصبحوا أكثر فاعلية. ويجب أن يجمع وتطلم نتائج التقويم معاً بشكل سرى. لكي تقدم عائداً استثمارياً يمكن قياسه (ار و آى) للمنظمة لكي يتم تحديد الفوائد من تطبيق نظام تطوير عمل لقيادة.

آراء وأفكار ختامية:

في الوقت الذي يتطور فيه مجتمعنا ويبحث في عصر المعلومات وعصر البقعة، وفي الوقت الذي يصاعف فيه معدل سرعة إنجاز العمل بشكل يفوق تصور أى شخص وذلك بالمقارنة بالسنوات الخمسين الماضية، فإنه أمر جدير بالإعجاب أن نرى أن احبب جانا لتعليمية تحول اعتمادها على الأساليب الجماعية في عرف القاعات لاراسية إلى نزعة حديثة تركز على التدريب المنفرد. قد يقول كثير من القادة إن ارباحهم قد ول أعمالنا بالمهم تحول دون مشاركتنا في لتدريب لتقليدى الذي يعتمد على المشاركة في دورات تدريبه تستغرق مدد طويلة، واسعض الآخر يضع هذا لتحول في نطاق نظريات السباق لتقى، حيث إن المدير و القائد لابد ان يقضى كل يومه في عمل إىاجى في مكان معزول ويتعمس مع البريد الإلكتروني و لبريد الصوتى ومع برامج الحاسب الآلى وحضور المؤتمرات عن طريق وساس الاتصال الحديثة. إىب في الوقت الحاضر حاجة ماسة وحقيقة للعصر الإىسانى والعامل واللقاء وجهاً لوجه مع بعضنا لبعض. فلهذه بواقون إىى العلاقات الشخصية التى يقدمها لهم اىدمون لأن محتوى التدريب لا يعبر فرصة لتطوير قدرات الفرد فقط، وإنما يوفر لهم اىناخ الذى معدون هه حاسبهم لإسانى الذى فقوه من هموم العمل

سيرة المؤلفين:

إىز تالك: هى مدبرة تطوير التنظيم والقيادة في مجموعة ميديا و، والتى تقدر أعمالها بسبعة الاف وربعمئة مليون دولار ومقرها مدينة دىفر في ولاية كولورادو وخبرها الآن كتر من ستة عشر عاماً في حقن تطوير اىوارد البشرية ومنحخصة في تطوير العناية الدولة، وبطيفات بفية وسادل الاتصال في العمل. وتعطى حبرائها لتطوير لنظمى وتطوير أداء العبادات التبعذنه ونقدم لتدريب والتعبير الادارى

وصمم الانضمة لتعليميه، وإدارة لحدود الكلية، والتعقيم عن بعد وبقبة التعليم، وتعليم الباقين وبناء وتكوين الفرق ومهارات الكتابة

من لحاها بمجموعة مبداء ون، عملت لمر مع منظمه أمكو وشركه كومبال للحاسدت الألية وشركة تيكساس إسترومت في مواقع مباديه مثل التصوير التعليمي والتنظيمي قدمت مشاريع عمل في أكثر من خمسة عشر بلداً حول لعالم مثل كازاخستان، أذربيجان، المملكة المتحدة، ألروج، سويسرا، هولندا، إمارات العربية المتحدة، ترينيداد، كولومبيا، فنزويلا، الأرجنتين، المكسل، السيدة ليز معرمة بالكدية حيث بشرت اثني وعشرون مقالاً في مجال تطوير الموارد البشرية، وبحمل شهاده دكتوراه في نفس المجال (نشر ار، ي) من جامعة تكساس أي أند إم، ودرجة الماجستير في الاتصال التنظيمي من جامعة تكساس النفية، وبكوريوس في اللغة الإنجليزية من كلية بورنرد م بلمويت في ولاية كاليفورنيا

توم هينزلان: هو مسئول كبير في (KGC, Goldsmith and company) (كي جي سي)، وهي إحدى اجهات لبارزه في الولايات المتحدة في تقديم خدمات التطوير في مجال لفائدة وهو مخصص في تقديم الاستشارات وخدمات التدريب في مجالات تطوير الفعادة، والفهم النظميه وتكوين وبناء الفرق، وتدريب الفعادات الاداريه لتفديده

قبل التحاقه بـ (كي جي سي)، اكتسب خبرته القيادية الأولية عندما كان ناسا لمدير المورد البشرية بظمة استشارية وطنية، وكذلك عمل في مجال شؤون العاملين، وتقلد مناصب إداريه متنوعة في شركة بتراشوبول برنيس ماشينس (أي بي إم) حيث تمتد خبراته إلى عشر سنوات في اسيعاب المباشرة، وإداره لمصنعت وسب سدواب في مجال الموارد البشرية بما في ذلك إدارة شؤون العاملين

حصل توم على درجة (بي إس) في الرياضيات من جامعة هاردينغ، ودرجة الماجستير في الرياضيات والتعليم التقني من جامعة أوهايو.

الفصل العشرون

إعادة صياغة السلوكيات وعادات العمل الحالية

ييفيد ألن.

يوجد فرق كبير بين معرفة شيء وطريقة تنفيذه تلقائياً. فبإمكانك أن تشاهد فيديو أو تقرأ كتاباً أو تحضر حلقة تطبيقية تقدم لنا معلومات وأفكاراً وآراء مفيدة). ولكن معظم ما هو مطلوب من القيادة لا يتعلق بكمية المعلومات التي نعرفها، ولكن يتعلق بكيفية التصرف في المواقف الصعبة وبحس كفاءة نحتاج في الغالب إلى مساعدة مهنية متخصصة في الوقت المناسب لتزودنا بسلوكيات ومهارات جديدة لتحقيق مستويات أفضل في الأداء.

إن العادة لا تعني إلقاء الخطب والكلمات الحماسية في الاجتماعات، وإنما تعني لتوظيف الفكر والمنسق لجميع شططات العن والاسجاجة لها أشء قياده المنظمة. فالأمر هنا يتعلق بالثقة بنفسك بإمكانية أداء الأعمال التي تسعى عليها القيام بها تحت ظروف وصغوط العمل في هذه الحياة ولجعل لتطورات والتغيرات الدائمة والسريعة التي تحدث في حياتنا وفي أنماط أعمالنا تعمل بشكل صحيح، محتاج إلى نماذج عمل وخبراء ومنخصصين، ويريد بشكل أكثر إلحاحاً مدربين خاصين نقضى معهم أوقناً فقلية نتعلم منهم ما يجب أن نقوم به من عمل.

وعلىنا نحن القادة أن يؤدي لعمل بطريقة مختلفة، وعندما نتعلم ونفهم كيفية أداء العمل، سنؤدي العمل بطريقة محسنة نحن كما نريد أن يحدث ذلك في الماضي، ولكن إستراتيجية التسيير التي للعمل لن تحدث من تلقاء نفسها إلا بادرًا ومن المؤكد أنها لن تتحقق بشكل سريع

يمكن أن نغير سلوكيات وأنماط أعمالنا من خلال قوة الإرادة، ولكن هذا التغيير سيكون لوقت محدود وإذا كان لديك تصميم خاص وإرادة قوية، فإن ذلك ممكن أن يستغرق بضعة أيام وإذا كنت متردداً في مواجهة الصعاب، وليس لديك هاتف أو فاكس أو حاسب آلي فيمكن أن تستغرق أسبوعاً ولكن نأكد أن مشاركتك المؤقتة سوف تراجع في الحال ههنا الكثير من الأشياء التي نحتاج منك إلى تركيز ووعي، ولكن قد لا يكون

لذلك القدرة الشخصية للاستمرار بها في الاتجاه الصحيح بمعنى آخر، أنت تعرف
أفضل ولكنك لا تستطيع أن تؤدي عملك بشكل أفضل

كل منا لديه نقاط ضعف وبعض نقاط الضعف هذه يمكن أن تكون ذات صلة
بمهارات و، عمال هامة معينة فعلى سبيل المثال، دعد نقول إنه في الماضي القريب قد طبع
مثل باسلوك وسخصيتك القيادية الموحية نحو تحقيق الأهداف أن تسعد المنظمة
لا تتنبأها من واقعها المتأزم و لأن بدأت نفس الشخصية في تحقيق مبادرات فريق
العمل الذي يتعامل معك أو دعنا نقول إنه في الماضي القريب كنت متسامحاً ومتساهلاً
بخصوص مشاريع العمل التي لم تنجز في أوقتها، وذلك من أجل أن تبقى عملك سريماً
ومركزاً على أهداف المنظمة والآن أنت تدفع ثمن الموافقة على اتفاقيات لم يتمكن
الآخرون من الالتزام بها

يوجد العديد من الأشياء التي نرغب وبحدج أن نعلمها هذه الأشياء بفجر لدينا
الطاقة لتمكننا من إنجاز الأعمال والأهداف الهامة التي نطمح إليها وإحدى القيمتين
العظيمتين التي يقدمها لنا المدرب أنه الاستشارية هي الأفكار الجديدة
والنافعة وجهة النظر هي أهم ما يمكن أن يقدمه لنا المدرب فيجب علينا أن نسطر
ونطلع إلى أفكارنا ونسمو بها إلى خارج نواتنا وما نعتقد أنه هو الصحيح، لا بد من تفكير
بصرية خلاقة وإبداعية بخرج عن النمط النقدي المتألف ونحن بحاجة كذلك إلى سماع
آراء جديدة غير الآراء السائدة والمندولة، نحن بحاجة إلى آراء غير الآراء المحالة والمنقولة
إليها من الآخرين أو أن تكون معروسة بدواخلنا بشكل تلقائي ومحوارث فيم ينغلق
بسالجنا في تأدية عمل معين وبكيفية أدائه لهذا العمل وهذا هو دور وقيمة العمل
الاستشاري الآن، وسيظل كذلك.

فأد أود للتغلب أن يحدث الآن، وأدنا كذلك لهذا السبب أن نستمع، فإنه من
الواجب علينا أن نعلم أنفسنا إلى المدرب أن يستطيع أن يدرنا على سلوكيات ومهارات
العمل التي نرغب في إجرائها فحين بحاجة إلى سماع آراء الآخرين نستطيع أن
نعتمد عليه شخصياً ويكون بمقدوره أن يساعدنا في التخلص من عادات وساليب العمل
الربنية التي نعشش في اللاوعي لدينا فحين بحاجة إلى قوة مرتبط مع بعضنا الآخر
وتحمينا من ظروف الماضي ومن ظروف متصبات الوضع الحالي في حياتنا التي نعدنا
عن تعلم مهارات عمل جديدة.

بـ أكثر الطرق فعاله بتغيير أساليبنا الحاليه فى العمل تكمن فى القبول والالتزام الصادق بمقدمه لنا المدرب، سى تتركز وظيفته فى جعلنا نتحد ونلتزم مع بعضنا الآخر لنركز على صيغه جديدة تساعدنا فى تحديد أساليب اعمالنا، يمكن أن تكون هذه الصيغه طريقه جديدة فى التفكير أو طريقه جديدة لشعور والإحساس بالأشياء، أو طريقه جديدة فى الفعل ورد الفعل، ولكن الأهم هو أن يكون هناك طريقه جديدة لم نعتد عليها فى أساليبنا الحاليه ويجب أن نكون هذه لطريقه حميمه وقريبه منا حتى يمتصها وبصقلها بفعاليه. فحين نريد أن نكون مؤهين بشكل غير واع، بحيث يكون أدونا لإبداء عمل لأداء تلقائياً، فحين لا نريد من أى شخص أن يحملنا عملاً معيناً وأن يجعلنا مسؤولين عن أداء عمل بشكل ديم وبطريقه واحده دون تغيير. فحين نعلم أن حاجه ماسه إلى أداء عمل بطريقنا الخاصه ولكن نحب عليها أن نعرف أن طريقنا الحريه ليس حراً

لقد وجدت أنه من المفيد أن أراجع مع عملائى نموذجاً سلوكياً قديماً يتكون من أربع مراحل تهتم بالتغيير الدائم فى العمل. هذه المراحل هى:

١ - **الوعى بعدم الكفاية:** 'نا لم اكن علم أننا لا أعلم الذى لا أعلمه كثير من الناس يعيشون داخل مشكله ويتعاشون معها دون وعى ودون إدراك لها فهم يعيشون معها وكأنهم محذرون فهم لا يشعرون بأن المشكله ولدت تجد أن نواجه عوامل التغيير لديهم معدومه

٢ - **الوعى بعدم الكفاية:** أعرف ما نقوم به من عمل الآن، وأعلم ما ينبغي لى عمله ولكنى لا أعرف كيف أصل إلى الهدف الذى أسمى لتحقيقه فهؤلاء الناس يعرفون الآن أن هناك أشياء يمكن أن تكون مختلفه عن أساليبهم الحاليه ولكنهم ليسوا متأكدين أو ممكنين من جعل أساليب العمل مختلفه أب أعلم أنه يجب علينا أن نكون منطعيين لأداء العمل وحريصين على إنجازه بأكمله وبعيداً عن تشجيع لإبداء ولاينكار، ولكن ماذا يجب على عمله لكي أصل إلى هذا الهدف؟ فالإحساس بالمشكله هنا كعامل معبر يعتمد على مقدار الالتزام والتعهد والقبول بالمتغيرات الجديدة للعمل هذا النوع من الأفراد مجدهم يبحثون دائماً عن الكسب القيمه أو يشتركون فى حلقات تدريبية وتعليمية من أجل اكتساب خبرات جديده.

٣ - **القدرة والكفاية الواعية:** اعرف الآن كيف أنجز العمل، وأعرف أنني أستطيع إنجاز ذلك، ولكن يجب أن أذكر نفسى دائماً أن أسير على الأسلوب المحدد لى فنعصر

الإحساس بالمشكلة هنا يعتبر عنصراً معيَّراً، وهو يعتمد على درجة الالتزام وقبول المعايير الجديدة بين الواقع الحالي للعمل والمعسر الجديدة المرغوبة. وهذا الموقف يكتنفه شيء من الغموض. فيمكن أن يقول القادة إما اشتركوا في حلقة تدريسية مفيدة، وقد جربوا بأنفسهم في هذه البرامج اندرسية أسباب جديدة في العمل، وقد حمسوا فعلاً لها لأنهم تعتقد أنه يمكن أن نصحبها في أعمالنا، ولكن لم نستطع الحصول عليها أو تطبيقها في العمل.

٤ - القدرة والكفاءة غير الواعية - أنجرت هذا العمل للتو، أفكر فيه فقط عندما لا أعمله ومن ثم على عمله. هذا تحفيز حقيقي ويحدث بالفعل عندما يشعر أنك إنسان أحرق. لم نعم بإنجازه. بلاشب سوف تقرأ كل ما يحتويه بريدك الصوتي أو البريد الإلكتروني. ولا شك أيضاً أن الموظفين العاملين معك سيشعرون بالسعادة وبصحبهم بواقعين ومتحمسين إلى العمل وإذا لم يتعروا بذلك، فإنهم يشعرون بأن شيئاً عريباً قد يحدث - فانت لم تساهم في إحداث هذا التغيير.

إن التحدي الذي سيواجهها في الوصول إلى مستوى القدرة والكفاءة غير الواعية يكون من خلال انتهاج سلوكيات عمل جادة تحد أو تزيد من فعاليتنا في هذا المجال. فالخطوة الأولى لمواجهة هذا التحدي يكون من خلال إيجاد الشخص أو الأشخاص الذين لديهم صيغ ونماذج عمل تهدف إلى إعادة صياغة أساليبنا في التفكير وفي التشغيل الذي يقوم بهذه الأعمال هم القادة الذين لديهم الثقة بالنفس للأخذ بأنوار المدرب وهم القادة الذين تتوافر لديهم رغبة في البحث عن أفضل الأساليب العمية التي تمكنهم من إعادة تكوين الأنظمة التلقائية المتعلقة بالاسجاية. فهؤلاء الأشخاص هم الذين بمقدورهم خلق فرص أعظم لمظلماتهم ولأنفسهم.

سيرة المؤلف:

بفيدي آلن: يجمع بفيدي بحبرة عملية تمتد لأكثر من عشرين عاماً كمستشار في الإدارة، وهو مدرب ومعلم في محل لإنتاجية وقد حلقات نصيفية في حفل تحسين الأداء لأكثر من مئتين وخمسين ألف موظف، وهو متخصص في برامج حكومية حديثة وفي مجال الفصا والخدمات المالية وبيع بالجملة ونقبة المعلومات

وبالإضافة إلى كونه رئيساً ومسنشأراً لشركة ديفيد أن للاستشارات الإدارية وأندريب، شارك أيضاً في تأسيس منظمة أكشير، وهي شركة Software مقرها سان فراسيسكو.

صمم ديفيد ونفذ برامج هي إدارة والإنتاجية لمجموعة متنوعة من المنظمات مثل مايكروسوفت وإل إل بين ولوكهيد وكيو في سي وهيديتي بالاستثمار ومستشفى ماساتشوست العام ويونايتد ستيت نيفي وبعد أن أمضى بشكل مستقل آلاف الساعات في تدريب القادة والرؤساء لتنفيذيين، تمكن من تصميم أنظمة هريده وحديده لإحراز الأهداف، للشخصية والسطمية وفق أنظمة وأطر تنظيمية وشخصية

نشر ديفيد مجموعة من المقالات في مجالات عملية متخصصة وله حضور ومساهمات في البرامج التدريبية من خلال الفيديو وأشرطة التسجيل التي تبث كوسائل تعليمية في هذه البرمج. كما أنه يقي محاضرات عامة في الكثير من الاوقات في موضوع الإنتاجية المتعلقة بالفرد والفرق للعديد من المنظمات الأهلية والحكومية بما هي ذلك مكتب جمعية المنجات الوطنية، ومنظمة الرؤساء الشباب وكذلك وزارة العدل الأمريكية.

الفصل الحادى والعشرون التطوير الوظيفى للجميع، فى أى وقت وفى أى مكان

بيفرلى كاي:

إنه منظر غريب أن يرى المدير جالساً فى مكتبه تاركاً بعض مشاريع لعمله التى لم تنجز واستكملت التى لم تحس تتراكم على مكتبه متدراً بعدم وجود الوقت الكافى للعمل معها. فهل أسباب ذلك تعود إلى

- إجراءات الحسابات الخاصة بـميزانية السنوية، أبداً، ليس كذلك، فهذه الإجراءات لها تواريخ محددة لإنجازها.

الاجتماعات الأسبوعية مع الرئيس أو مع مديري لقروء، هؤلاء ليسوا جزءاً من عمله، فالمدير لن يقبل أو يؤيد ذلك

المفوضات مع الأطراف الخارجية التى يتم التعاقد معها، وهذا غير ممكن، فلا يوجد شخص يعرف كيف يتم التصرف والتعامل معها

النشاطات والأعمال المرتبطة بتطوير الموظفين مثل مراجعة وتقويم الأداء واللقاءات التشورية، ربما، ولكن كل هذه الأعمال ستكون فى حالة انتظار حتى يتم تسوية الأعمال الأخرى.

رغم أن معظم لقادة يتفقون على أن الموظفين هم أهم مورد من موارد العمل، إلا أنهم يجدون أنه من السهل للغاية تحيل الأعمال المرتبطة بتطوير الموارد البشرية مقابل الأعمال الأخرى التى يعتقدون أنها الأكثر إلحاحاً. فالأعمال الاستشارية المرتبطة بتطوير الأداء والتقدم الوظيفي أصبحت لا تأخذ أهمية تذكر فى قائمة أولويات المديرين. فالموصفون يجدون أنه من لئال إمكانيات الاجتماع برؤسائهم. فهم قليلاً ما يرون رؤسائهم، ويتحدثون معهم بشكل أقل. فعندما يبادر الموصفون بطلب الانضمام برؤسائهم، فإن الرؤساء لديهم القدرة على إهمالهم. والتخلص من مثل هذه المصائب، ثم يقابلون أسئلة واهتمامات الموظفين بشيء من اللطف والحياسة، كأن يقولون لهم "انظروا قليلاً أو دعنى أفكر فى ذلك".

إن هذا الموقف لا يعبر عن عدم رغبة القادة في تطوير وتلبية حاجات الموظفين، أو عدم الاهتمام بهذه الحاجات. فهم يعمون أن اسطوانات بدفع كالكيف عالية مقبل عدم الرضاء الوظيفي الذي يصيب لعاملين نتيجة عدم توافر فرص التصوير الوظيفي لهم أو لعدم توافر عوامل التحدي في مجال العمل. فهم يدركون الكلف التي سيجعلها المنشأة مديجة توظيف موظفين جدد وتدريبهم على أساليب العمل. فهم يعرفون أن معدل لتسرب الوظيفي العالي يضعف من الإنتاجية في المنظمة. وهم أيضاً يدركون أن التطور الوظيفي لعاملين سوف يوفر سبحانه أقصلاً من الموظفين وبين وظائفهم التي بدورها سوف تضاعف وتريد من فاعله الأداء، وترفع من معنويات الموظفين. ومع ذلك فالقادة لا يعطون تطوير أداء الموظفين الأولوية التي يستحقها في سلم اهتماماتهم. لذا استمع إلى هذه التعليقات المعتادة والسائدة من القادة.

أعرف أنه يجب على أن أجمع مع كل الأشخاص الذين رأسهم لأناقشهم في تطوير أعمالهم الوظيفية المستقبلية. وهذا شيء مثالي ورائع. لكن لدى (١٢) موظفاً بعدمون لي تقارير بشكل مباشر ويوجد العديد من الموظفين الذين يعملون معهم. فإذا كن المصوب متى أن أجمع بكل هؤلاء الموظفين، فإن ذلك سيكون عملاً هائلاً.

- أعتقد أنه يتنامى نوع من القلق عندما نرفع من مستوى توقعات الموظفين التي لا يمكن لنا تلبيتها، كأقول لهم مثلاً سوف يصبح ترقية وعلاوات ومكافآت. فإذا بدأنا نتحدث عن أهداف التقدم الوظيفي للعاملين، فإننا سوف نهتج أنوباً بصعب علينا، علاها فيما بعد.

- أثناء لاجتماعات واللقاءات يقول أحدهم دعنا نتحدث عنك لمدة ساعة، هل ذلك يبدو عملاً فسريراً، ولكني أشاور مع الموظفين العامين معي، يجب على أن أكون أكثر تأهيلاً ومهارة في حقل الاستشارة المطلوبه. فأنا محطط ومنظم، وليس مستشاراً.

- إذا كن نريد أن نبدأ في عمل التطوير والتقدم الوظيفي، فلا بد أن شمل هذا العمل جميع العاملين وهذا سيحتاج إلى وقت أطول مما لدينا الآن. لذلك، فعلى الموظفين على الأقل أن يتعاملوا مع هذه العصا على المدى المنظور بطرقهم الخاصة.

نقد العمل بدون تردد،

إن أساليب الأداء الإداري المعاصرة في منظمات الأعمال يعتمد بشكل كبير على قدرات ومواهب القادة القديرين على حفر الموظفين من أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم أثناء سادية أعمالهم. وكان هذا التوجه يتقلص في محيط الإدارة الوسطى، وذلك نظراً لأن العاملين من لفافة في هذه الإدارة لديهم مسؤوليات أكثر ووقت أقل لكي يخصصوه للتطوير والاعتناء بحاجات الموظفين الأساسية

إن الموظفين لن ينتظروا القادة حتى يتوافر لديهم الوقت والمقدرة لكي يقدموا ما يحتاجون إليه في تطوير أعمالهم ومستقبلهم الوظيفي. فبإمكان القادة أن يستعينوا بالمحنيين في مجال تطوير المورد البشرية ليقدموا لهم الاستشارات والآراء يتمكن هؤلاء القادة من أن يدمجوا عامل التقدم الوظيفي للعاملين في أعمالهم اليومية (الروتينية)

بعض الفكرة يؤدى مهمة لتطوير الوظيفي شكل طبعى وتلقئى فهم يتعرفون على احتياجات العاملين ووعائهم من خلال المحادثات والمناقشات العريضة التي تحدث بينهم، أو من خلال ملاحظة العامل أثناء تأديه أعمالهم. فالعادة في هذه الحالة يقدمون تغذية مرندة وآراء للموظفين تساعدهم في تطوير أدائهم لوظيفي واحتمى هؤلاء القادة يستغلون فرصه ما يسمى باللحظات التدريبية أو الفرص التدريبية الأية المتاحة لتي تحدث خلال أداء العمل وفي إطاره، ومن ثم فتح المجال لأية استشارة قصيرة ذات قيمة ترتبط بتطوير أداء العمل. فهذه اللحظات التدريبية تساعد القادة في تناول موضوع التطوير الوظيفي للعاملين من خلال ما هو متاح لديهم من وقت حتى ولو كان وقتاً قصير.

إن اللحظات التدريبية تمثل فرصة تلقائية وغير رسمية للتطوير الوظيفي. فاللحظات لتدريبية لا تتكون من برامج وبورات تدريبية رسمية، أو تتعلق بإجراء استشارات مكثفة وعميقة بهذا الموضوع، ومع ذلك يمكن لهذه اللحظات التدريبية أن تقدم للمنظمة نتائج هامة ومثمرة للعابة.

ولكي يستغل القادة فرصه اللحظات التدريبية فإن عليهم أولاً أن يدركوا فعلاً أن هناك حاجة ماسة للتطوير الوظيفي، وأن يلتزموا بصديق بهذا العمل ويتعهدوا بتأديه، وأن ينظروا إليه على أنه أسلوب لاستغلال واستثمار ما لدى الموارد البشرية من طاقات مكونة

في داخلها ولكي يقوم القادة بهذا الالتزام، فإن عليهم أن يأخذوا في الاعتبار ثلاث خطوات هامة هي الاعتراف، ونحويل النظرية إلى فعل (أي ترجمة الأفكار إلى أفعال)، والعبئة (وهي الدعم والمساندة للموظفين)

على المديرين أن يعرفوا على الفرص العملية التي تتصبب منهم التدخّل من أجل تقديم خدماتهم التدريبية في هذه الأوقات المحبوبة، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال ما يقدمه بعض الموظفين من معطيات وإيماءات صدقه تشير إلى شئ من هذه الحاجات

كما أن المدرس بحاجة إلى أن يحولوا أقوالهم وأرائهم إلى أفعال وذلك من خلال تخصيص وقت كافٍ للحديث مع الموظفين بطريقة تساعد كلاً منهم على ما ينبغي معرفته فيما يتعلق بالبحارات المتاحة التي يمكن أن تساهم في التطوير في المجال الوصفي

أخيراً، على المديرين أن يقدموا ويعرضوا ما لديهم من العبئة والدعم والتأييد الدائم للموظفين في هذه المرحله فعلى المديرين أن يقدموا المقترحات لعملية أثناء تأديته عمل، لأن هذه الخطوة يمكن أن تساعد الموظفين في تطوير أعمالهم

ومن خلال هذه الخطوات الثلاثة، وفي حدود دقائق معدودة، فإن المدير يمكن أن يكون مصدراً محفزاً للعاملين لينتولي كل منهم نصيباً من نشاطاته وأعماله

التعرف على الفرص:

يوجد خمسة مؤشرات أو تلميحات سائدة ومعروفة عليها يمكن أن يقدمها الموظفون لتساعد المديرين على معرفة الجوانب والمواقف التي نحتاج إلى وقفات تدريبية

أن يثبت الموظف أن لديه مهارة أو رغبة جديدة في هذا المجال، السيد لين تعمل سكرتيره في مجال معالجة الكلمات، قدمت إلى مديرها بشرة بضمير مجموعة من المعلومات حصلت عليها من حاسبها الآلي وهذا العمل الذي قامت به لين لا يمكن أن يقوم به إلا شخص متخصص بارع من قسم الحاسب الآلي في الشركة وقد علفت لين بهذا الصدد قائلة كنت أعمل على بعض السحوت واستأج في برنامج (الغرافيكس) الخاص بالرسومات والاشكال البيانية و لربصية من خلال طباعة الميزر

فمثل هذه التلميحات والمؤشرات تدل على أن هذه الموظفة تعمل بجدية في تطوير عملها وذلك من خلال اتخاذ خطوات جادة وهامة بهذا الخصوص فقد قدمت نوعاً من التقييم الذاتي. إن معظم من يقومون بمثل هذه الأعمال بتغير أعمالهم أو وظائفهم أو أن يكون

لهم مستقل وصيغى مختلف فمن خلال مساعدتهم، يمكن صفق مهاراتهم وممثلها الأمر الذى سيؤدى إلى ريادة مساهمهم وعطائهم للمنظمة، وهذا سوف يعكس على رضائهم الوظيفى عن أعمالهم

الموظف يحتاج إلى آراء وردود أفعال من مديره السيد مارك مشرف حديد لوحدة المشتريات، قدم مقترحاً مفصلاً لإعادة تنظيم وحدة المشتريات التى يرأسها وإعدة توزيع لمهام وصائفها وقد ضمن مقترحه تحفيض النفقات فى ميزانيه، وبعد عدة أيام من تقديمه لهذا المقترح إلى رئيسه سأل قائلاً "هل كان لديك الوقت للاطلاع على الأرقام فى الميزانية التى قدمتها لك من أجل إعادة تنظيم الوحدة؟"

إن الموظف الذى يطلب ردود أفعال أو تقييم مشروع يقدمه يمكن أن يهدف إلى التعرف على نقاط ضعف وموطن لقوة فى المنظمة أو فى مقترحه، فهو لا يسعى من عمه فقط أن يدل من رئيسه دفعة إلى الأمام فهذا النوع من السماح يشير إلى أن الموظف يقوم بعمل فعلى يتفحص من خلاله أوجه لقصور فى أداء العمل، وهذا يمثل الخطوة الثانية الحاسمة فى التطوير الوظيفى.

عندما يتعرف المديرون على اللحظات التدريبية هذه، فإنه يجب عليهم أن يقرنوا، بين ردود أفعالهم على هذا النشاط بمكديات وقدرات الموظف فهذا لإجراء يساعد الموظف على اكتشاف المجالات التى يمكن تحسينها وتطويرها

الموظف يفكر فى التغيير فى المنظمة: السيدة ليدسى متخصصة فى برمجة لحاسب لآلى قالت لمديرها ذات مرة "لقد سمعت أن قسم الإعلانات فى المنظمة يصدر استحداث مكان وظيفى خاص بشبكة أعمالهم ونعيين مدير لهذا المنصب فهل نشاط الإعلانات فى المنظمة يمو بهذه السرعة، أو أن العديد من الأقسام والإدارات الحالية لديها الآن القادة لمتخصصون فى هذا المجال؟".

عندما يبدي الموظفون رغباتهم المشاركة فى إعادة الهيكل الإدارى لمنظمه وتطويره، فإنهم بحاجة إلى توفير الفرص لهم التى تساعد فى دراسة التنظيم الإدارى ولقادة فى هذه الحالة يمكن أن يساعدوا الموظفين فى تشجيع اهتمامات الموظفين، ويحاولوا أن يوائمو ويوافقوا بين تطلعات الموظفين وبين الواقع التنظيمى وتوجهات وظروف هدف التنظيم فبمكر للموضوعين أن يستخدموا المعلومات التى يقدمها لهم القادة بهدف الحصول لصوروا أعمالهم ووظائفهم التى يمكن أن تنقلهم فى النهاية إلى أمكنة خارج

وحداتهم التنظيمية الحالية، في الوقت الذي سيقدمون إضافات وتحسينات لمواقعهم ووظائفهم الحالية أيضاً

عندما يشعر الموظف أنه رجل مناسب في مكان وظيفي غير مناسب: السيد ناري يعمل مشرفاً على أعمال الرواتب، أصبح في الأونة الأخيرة هدماً للكثير من الشكاوى المتعلقة بعدم إتقانه لعمله في الوحدة الإدارية التي يعمل بها. وعندما يوضح له مديره لأخصاء التي حدثت له في عمله يرد قائلاً: "أعتقد أن هذه الغلطة حدثت بشكل عرصى والصرفه الوحدة لمع أي حصاً مشبه في المستفس تكمن في أن أكون مسؤولاً مباشراً وقريباً من الموظفين الذين يعملون معي، وأنا في واقع الأمر لا أريد أن أقوم بذلك فهذا ليس جزءاً من عملي".

فعدم يقدم الموظف بعض التلميحات والمؤشرات التي تعبر عن عدم رضائه عن موقعه الوظيفي، فإن ذلك يعنى أنه يفكر في بعض الخيارات ولديه بعض الأهداف التي سيقبل بتعبير حاسم في تصوير عمله الوظيفي. فيمكن أن تكون إمكانيات الموظف وقدراته أعلى من متطلبات الوظيفة الحالية ومتفوقه عليها، فتصبح أعلى مستوى منها، أو أن الوصفه نفسها لا تناسب رغبته ولا إمكانياته الشخصية. فإذا أخذ المديرون هذه المؤشرات بعين الاعتبار، فإن ذلك يمكن أن يساعد في جعل الموظفين غير السعداء يجدون مكانة ووظائف أفضل يمكن أن يدعوا بها ويزيدوا من إنتاجهم

الموظف الذي يبحث عن تطوير الفرص الوظيفية المتاحة: السيدة جولى تعمل مستشارة للعملاء الجدد في منشأة كبرى قالت لمديرها ذات مرة: بإمكانك الاعتماد على في البقاء في هذه الوظيفة إلى الأبد. فلما يمكن أن تكون مسؤولة عن تخطيط التسريع ولا داعي لهؤلاء الموظفين الذين تم تعيينهم من خارج المنظمة.

معظم الموظفين الذين لديهم أهداف واضحة في عقولهم ولكنهم لا يعرفون كيف يحدونهم يحتاجون فقط إلى شجيع قليل وقترحات معينة تساعدتهم في وضع خطط لتنفيذ هذه الأهداف التي تنعكس إيجاباً على أعمالهم وعلى أعمال المنظمة ككل، إلا أنهم لا يطلبون المساعدة بشكل ملح وصريح. ولذلك فإنهم يصابون بالإحباط

فعلى المديرون أن يدركوا أن هؤلاء الموظفين لا يبحثون عن التعاطف فقط، بل يسعون إلى وضع خطط للأعمال التي ينبغي القيام بها حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم

تحويل الدعم والتأييد من الأقوال إلى الأفعال

هذه خطوة تهدف إلى فتح الحوار وتأسيس الألفة والصلة بين المديرين والموظفين، فعلى المدير أن يترحم مواقفه من خلال لقول أنا لاحظت، أنا أهتم وأعتني بذلك فمن خلال الدعم و الاهتمام والعناية الحادة يمكن للمديرين أن يؤكدوا أنهم بالفعل أجندوا مبادرات وتلميحات الموظفين بعين الاعتبار وبشكل صحيح، وأنهم أثبتوا فعلاً رغبتهم في تحقيق ما يطمح إليه الموظفون.

بحاج بعض الموظفين إلى إجابة مختصرة من رئيسه بخصوص مبادراته لتي تحتاج إلى لحطات ووفقت دراسية فهم بحاجة إلى تأكيد أن هناك دعماً من القيادة لما يطرحونه من راء، وبذلك سيكون لديهم الحافز لكي يواصلوا تطوير ذاتهم الوظيفي بأنفسهم أما لبعض الآخر من الموظفين فهم يحتاجون إلى مساعدة إضافية لتوضح لهم كيفية إدارة صاقتهم ومواهبهم وتطوير أعمالهم وفي كلتا الحالتين، فإن مرحلة الدعم من قبل المديرين والتكيد على الالتزام بما يقدمه الموظفون لهم لا يعنى تقديم الحلول من قبلهم، وإنما مطلوب منهم مساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم واحتياجاتهم و لأن سوف نأخذ أمثلة على كيفية مساندة المديرين وتبنيهم لأفكار الموظفين وتحويلها إلى واقع عملي من الأمثلة السابقة.

مهارة أو رغبة جديدة: عندما هدمت السيدة لين مشروع احاسب الآلي البياني لحديد إلى رئيسها، كان يجب على الرئيس أن يستغل مثل هذه اللحظة التدريبية والفرصة الذهبية لتي أنرزت بها السيدة لين موهبتها ويقول لها 'هذا شيء جيد بالفعل، هل هو عمل مربعين أن بضاعفي مجهودك فيه' أو كان بإمكانه أن يقول لها 'هذا عمل جيد، أنا لم يكن لدى فكرة أن لذلك ميولاً في مجال لرسمات البناية واريضية المصممة بحاسب الآلي (الغرافيكس)' فهذا النوع من الإجابة المحصورة يعطى الموظف طباعاً بالموافقة ويبيح له الفرصة أن يدهش مع مديره ما لديه من رعبات ومهارات وميول فيجب على المدير ان يتخلص من الموقف السببي عندما يقدم له الموظفون بعض الإشارات والتلميحات التي تعبر عن طاقاتهم ومواهبهم فيجب على المدير أن يقول للموظف في مثل هذه موافق 'شكر لك، يمكن أن نستخدم ذلك أو نطبق هذا العمل بنفسك'

تقويم التغذية المرتدة: عندما سأل السيد مارك رئيسه في العمل عما إذا كنت قد رجعت رفاً الميزانية في مشروع إعادة تنظيم الوحدة الذي يرأسها، كان يجب على

الرئسة أن تجيبه بما يلي: أذاً أفضل أن استخدم ميزانية المرامح التي اقترحها أكثر من ميزانية النفقات. ما هي العناصر أو الخطوات التي يجب اتباعها لكي تؤدي وتنفذ أفكارك بشكل أفضل في الواقع العملي؟ أو كان بإمكانه أن يقول له، إن مشروع الميزانية الذي قدمه يبدو فعلاً عملاً جيداً من قبلك ويعكس فكرك الإداري المصور.

فهذا الموقف الإيجابي من الرئسة يمكن أن يتيح للسيد مارك أن يناقش هذا الموضوع ويحفره إلى طرح مواضيع وقضايا وظيفية خاصة. حتى تتعلق بالمهارات التي يرغب في تطويرها وتحسينها في عمله. ويمكن أن تنفتح أبواب الحوار بسهولة أو أن ردود أفعال المدير كانت سلبية.

فلو قالت على سبيل المثال: لقد ألقيت نظرة سريعة إلى التقرير الذي تقدمت به إنه يبدو جيداً.

التغيير من داخل المنظمة: عندما سألت السيدة ليدسي عما إذا كان العديد من الإدارات تتضمن مديراً لكل منها، كان بإمكان مديرها أن يقول لها: إن أقسام المسحبات واسموت لها مديرون خاصون بها، وأعتقد أن بقية الأقسام سوف تنحوي محي نفس الأقسام لآخرى أو كان بإمكانه أن يقول لها: نحن نعمل ونسعى إلى هذا الهدف فنحن نسير في نفس اتجاه اقتراحات. فهل هذا الأمر يستهويك ويجذب انتباهك؟ فهذا النوع من لتجاوب وردود الفعل يقدم المعلومات والفرصة المطلوبة للموظف لكي يؤكد على رغباته في مجالات عمل أخرى في المنظمة. لكن لو أن مدير السيدة ليدسي قال لها ببساطة: أنا لست متأكد من ذلك، يمكن أن تتأكدى من قسم شؤون العاصلين. فإن الملاحظات أو الفرص التدريبية في هذه الحالة سوف تفقد ولا يستفاد منها.

الموظف المناسب في الوظيفة غير المناسبة: عندما قال السيد ماري إنه ليس من مسؤولياته، الوظيفية منع الأخطاء في العمل من خلال الإشراف اللصيق والمباشر على موظفيه، كان بإمكان مديره أن يرد عليه قائلماً: ما هي الوظائف التي يعتقد أنها ذات أهمية بالغة في عملك الحالي؟ أو كان بإمكانه أن يقول له: لماذا أنت لا ترغب أن تراقب وتشرف على موظفيك بشكل قريب ولصيق؟

إن لفائدة الأساسية من التعبد لمرتدة الإيجابية للمدير هي فتح المجال للموظف أن ينفذ أفكاره معه من أجل أن يتعرف ويحدد مصدر المشكلة. فهل الموظف في هذه الحالة في حالة مل، أو ليس لديه الرغبة في العمل؟ أو هل الموظف تنقصه المعرفة أو التدريب

اللازمين لأداء عمله بشكل فعال؛ فالمديرون بحاجة إلى أخذ مثل هذه الموافقات بـهـتمام ومواجهتها ولا يتعاملوا معها بأسلوب اللامبالاة وعدم الاهتمام أو بتعنيفات عامصة غير مفيدة، كمن يقولوا مثلاً (أنت عليك أن تحاول إلغاء مثل هذه الأخطاء، المستمرة)

البحث عن فرص للتطوير: عندما ابغت السيدة جولى مديرتها أنها تعتقد أن نقص خبراتها يمكن أن يحول دون القيام بعمل المحاضرة للمشروع، كان يمكن لمديرتها أن يقولها لها يمكن تطبيق بعض خبراتك في مجال عملك الحالي على المشروع المقترح مع أخذ تدريب إضافي فقط هي المجال المطلوب تطويره أو كان بإمكانه أن يقول لها إذا كنت جادة فعلاً فيما تقولينه، فإنه يمكن أن تكون لدينا بعض الأسباب التي يمكن أن تكسبك خبرة استشرية. فمثل هذا الجواب يمكن أن يجعل السيدة جولى تدرك أن مديرتها يقف إلى جانبها ويدعم رغباتها وأهدافها التطويرية

إن تحويل الأفكار والحريات والأقوال إلى واقع وأفعال ملموسة يصاح إلى الترام ويعهد ويعاون جاد وصادق من المديرين وذلك لجعل هذه الأفكار تستثمر ويطور، وهذه الأفكار والآراء لا تساهج إلى علاقات مبادلة ومكثفة بين الموظفين للبحث عن كل القصاص وتقديم جميع الحلول لها

حتى لو أن المدير قرر أن يتوقف عن هذه الخطوة، فإن تحويل الأقوال إلى أفعال يمكن أن يقدم مساهمة قيمة للموظف حتى يستطيع أن يطور عمله من ثم يطور نفسه ومنظمته.

تشجيع و(تعينة) الموظف،

عندما يتعرف المدير على المؤثرات والتلميحات الأساسية الصادرة من الموظفين المتعلقة بتطوير وظائفهم، ومن ثم يفتح المجال لمناقشة آرائهم وأفكارهم، فإنه بهذا الأسلوب يعيئ ويدعم الموظف ويقدم له خدماته من خلال اقتراح بعض الخطوات التي تساعد على تطويره وصيقاً.

فعلى المدير في هذه المرحلة أن يكون صريحاً ودقيقاً ومحددً في التعينة والتأييد تجعل الموظف مسؤولاً عن تطوير عمله ووضعها، وساعده في أن يركز على خطوات الواقعية وعملية. وفيما سي بعض الأساليب التي يمكن أن يستلخدمها المدير التي سطبق على الحالات السابقة من أجل تعينة وتشجيع الموظفين.

بعد أن تعرف مدير السيدة لين على مهاراتها الجديدة في رسومات لحاسب الآلي (الجرافيكس) وتؤكد من رغبها، كان بإمكانه أن يقول لها قد يكون لديك الرغبة في حضور حفلة سنييف التفاعلية لمسيفيدى من هذه الحفلة في ندعهم موهبة أو كان بإمكانه أن يقول لها لماذا لم تطلبي من مايكل أن يوضح ويشرح لك البرامج لبنانة الحاسوبية الحديثة التي يمكن أن نتعلمها ونستفيد منها في مشروعك استوبرى؟

- بعد أن طلب وتلقى السيد مارك التعذية المرتدة من مديره في مقترحه الخاص بتطوير الميراثية، كان بإمكان مديره أن يقترح عليه ويقول له دعنا ندرج هذا المقترح في جدول أعمال الاجتماع الإداري القادم حتى نستطيع أن نوضح لمشرفين والمديرين الآخرين كيف يمكن لميراثية الأداء أن يساعدهم أو كان بإمكانه أن يقول لماذا لا تصع ميزانية وحدتك الإدارية هذه اسنة لأراجعتها، بدلاً من أن أصعها بنفسى؟

بعد أن عبرت السيدة ليندسى عن رغبها في تصميم مواقع إدارية شبكة الحاسب الآلى داخل المنظمة، كان بإمكان مديرها أن ندعها وأن شجعها من خلال قوله إدر كنت تفكرين بهذا العمل من أجل نفسك، فيه بإمكانك أن تتحدثى مع السيدة حين هنترى التي تعمى خصائية في إدارة الحاسب الآلى، وتتطعى على المتطلبات التدريبية لمثل هذه الوظائف أو كان بإمكانه أن يقول لها إن تعين مدير لشبكة الحاسب الآلى هو عمل قد يكون مرعنا بحاجة إليه فى النهاية أيضاً لماذا لا تتحدثين إلى بعض مديرى شبكة الحاسب الآلى فى فروع إدارية أخرى ومن ثم كتابة مقترح يقدم لى متضمن مراحل العمل بهذا المشروع؟

بعد أن أكد مارى لمديره أنه لبس فى موقعه الوظيفى المناسب، كان بإمكان مديره أن يقول له أنت لديك إمكانيات وقدرات خاصة، قد يكون بالفعل لم يستثمر وسنعل مهارتك ومواهبك بطريقه تناسب مع رعبتك وتصبك إذا علمت قائمة بمواهبك ومهارتك ورغباتك، فسوف أراجعتها معك وأنظر إلى ما يمكن أن نعله معاً لتحسين وضعك الوظيفى والإدارى.

بعد أن أوضح السيدة جولى أنها لا تستطيع أن تتصرف وحدد إستراتيجيات لإنشاء وتصوير افترض الوظيفية التي ترغب فيها، كان بإمكان مديرها أن يقول لها، أحب أن تكونى على علاقة بالسيد الن بشكل حدد عندما كان يخطط لمشروع دراسته الجامعية لماذا لا تتحدثين معه عن الكورسات والمشاريع التي يعرفها حتى تساعدك فى أن تتعلمى

منها مكوبت هذه المشاريع، ثم تضعها في مسوده قائمه وتقدمها لي حتى تتمكن معاً من مراجعتها وننظر إلى يمكن أن نفعه، أو كان بإمكانه أن يقول لها لو كنت في مكانك، لقلت بمراجعة بعض الأوصاف والمسؤوليات، الوظيفية المتعلقة بوظائف لخطيط لساكني من المؤهلات المصوبة مثل هذه الوظائف المنحصصة، من ثم تتكون لدي الفكرة شكل دقيق عن الفحوات من هدراتك وهو هت الحالية وبين ما تحتاجين إليه من مؤهلات لتؤدي العمل المطلوب والمقترح بشكل صحيح

إن تشفى ودعم الموظفين وتبدهم في مشاريع تطوير، عمهم يحتاج إلى وعى وتفكير خلاق أكثر من كونه يحتاج إلى وقت يقضيه لمدير في هذا العمل. فخلال هذه المرحلة يجب على المدير أن يقدم للموظف بعض المقترحات العملية الواضحة اسي يمكنه من الاعتماد عليها والعمل بموجبها وعلى مدير أيضاً أن يثبت ويبرهن بالأفعال لا بالأقوال فقط أن الرعية لصادقه تتوافر بديه لتصوير الاحتياجات الوظيفية للعاملين، وأن لديه الرعية كذلك في المشاركة

استغلال اللحظة (الفرصة)؛

يمكن أن تصبح لحظات (الفرص) التدريبية أثناء التطبيق عملية روتينية للقادة وأن يصبح هذا لعمل جزءاً من عرائهم وفطرتهم إلى حد كبير واستغلال اللحظات او الفرص التدريبية يحلو بية عمل بهم بالعاملين وتربل عنهم إحباطاتهم المستمدة من العمل والمتعة بالتطوير الوظيفي الحالي أو أى وظيفة أخرى مرتبطة بالمستقبل

ويمكن أن تشمل اللحظات والفرص التدريبية تلبية احتياجات الموظفين المرتبطة بالرساء الوظيفي والاحتياج السطمي من أجل الاستغلال والاستثمار الأمثل لموهب الموظفين. فهذه الأعمال الموجهة والهادفة تمكن المديرين من استغلال الفرص للتطوير الوظيفي خصوصاً إذ كانت مناقشات مكثفة والمقارنات والاجتماعات الخاصة بالتخطيط متاحة ومتوافرة.

إن تطبيق مشروع استغلال اللحظات والفرص التدريبية المرتبطة بالتطوير الوظيفي قد يحتاج إلى خمس دقائق إضافية فقط من المناقشات أثناء اجتماعات المديرين، ولكن يمكن لهذا النقاش أن يشيئ شراكة مدسرة بين المدير المهتم بهذا الأمر (والذي يبدو أنه مشغول

للعية) وبين الموظفين الذين يحتاجون إلى مساعدة وإلى تشجيع وتحفيز للتكرير على أهداف التطوير الوظيفي لوظائفهم ومنظمتهم.

سيرة المؤلفة:

بيفرلي كاي: هي رئيسة أنظمة لدولية لأنظمة تطوير العمل وقد استخدمت مراميها للتطوير وحجراتها في هذا المجال من قبل عدة شركات ومبتمات كبرى مثل امريكار إكسبرس، داودر كروينغ، شيفرون، كيريلر، ماشينول بانك، مورتل، ماريوت إيتراشيونال، ومجموعة سيرر. تعتبر بيف كاي مغرمة بالكتابة ذات اساج فكري غريب ومحاضرة عامة مشهورة كما أنها استشارية إدارية.

اصدرت في بديه عام ١٩٨٠ كتابها اكلاسيكي (القمه لبست لطريق الوحيد)، الذي تتنبأ به كيف يمكن للمستقبل الوظيفي للشخص أن يثأر من خلال الانتقال واسحرك إلى مريد من التظيمات الأفقية غير الهرمية. كان آخر بحونها يهتم بالإستراتيجيات الإدارية للحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءات والمواهب الخاصة والمميزه كما أنها شاركت مؤحراً في تأليف كتاب بعنوان "نحنهم او احسرهم" جعل العاملين يسمرون في المنظمة

حصت لسيدة بيف على أوسمه تكريم عديدة منها وسام الحميه الأمريكي للتطوير والتدريب ولدت في محال التطوير الوظيفي الوطني كما نالت حداثاً اقصر اوسمه التطبيق من (ايبه إس تي دي) لمجهوداتها العمله الدوله في مجموعه Dow Corning تحمل السيدة بيف درجه الدكتوراه من (يو سي إل يه) كم درست الماجستير في التطوير التنظيمي في كلية Sloan للإدارة في معهد ماساتشوسست لتقنيه (إم اي تي) وقد اصدرت موده العملية المتعققة بتطوير العمل من قبل مجموعه كارير سيسم إيتراشيونال (لأنظمة الدولية للتطوير لوظيفي) في مدينة سكرانسون، في ولاية نيسيفيا.

الجزء الرابع

الأساليب العملية والتطبيقية فى التدريب

يقدم المؤلفون فى هذا الجزء خلاصه وافيه للتصبيقات الجيدة للتدريب، ويشرحون كذلك أوجه القصور والمعوقات الأساسية فيه التى تواجه هذه التصبيقات

يشير كل من بول هيرسى وروجر شيفر إلى أن التدريب يعتبر عملاً وظرفاً متغيراً، وقدما بهذا الخصوص نمادج تدريبية تربط كل نمط وسوك فيادى معين بمواقف واحتياجات تدريبيه محددة أم فيكتوريا غثرى وجون إلكسندر قدما ما يعرف بـ (إجراءات المرشد) التى تمثل منهجاً للتطوير الشخصى من خلال مساعدة شريك آخر له خبرة عالية فى هذا المجال، ومن ثم مقاربة هذا النموذج أو المنهج مع أنواع أخرى من مناهج التدريب

اما السيد آلن فاين فهو يتناول بعض نقاط الضعف التى ترتبط عادة بإجراءات اتخاذ القرار فى المنظمة، ومن ثم يقدم للفارئ وجهة نظر شاملة ومتكاملة عن الأسباب التى تجعل الموظفين يحتاجون إلى التدريب كما أن السيد بيرت ديكر يعرض بمودجاً قيماً آخر للتدريب، يتضمن هذا النموذج التطبيقى الأسلوب المعروف بـ (٣×٢) الذى يتعامل ويعالج أهم الحصاص والسماات المتعلقة بالقيادة أما السيدة جودث إم بارويك فطرحت هذا الموضوع من وجهة نظر استشارية، وقدمت بعض لأنوات وابوسال العملية التى يمكن أن تستخدم فى التدريب كما أنها قدمت مراجعة وبعضية شاملة لثمانى مهارات، اتصال دلة لأهمية اثناء عمله ندرب لعاده كما أن السيد ديفيد بوير طرح بعض المقترحات التى تبحث وتهتم بموضوع تدريب القادة، وقدم لنا بعض التحذيرات التى تساعدنا فى تجنب أهم العوامل المعيقة لعمل التدريب.

الفصل الثاني والعشرون

القيادة الوظيفية والتدريب العملي الخاص بالأداء

باول هيرسي وروجر شيفالير:

صبحت إجراءات تقويم الأداء الوظيفي في كثير من المنظمات عملاً دورياً مكرراً أكثر من كونها إجراءات مستمرة أو عملاً دائماً ومكتملاً. وقد فُضلت تطبيقات هذا العمل حتى أصبحت تحدث مرة واحدة في السنة، وهذا العمل يمكن وصفه بشكل دقيق بأنه يشبه عمل تشريع الجثة. فمن صمم لتحديات بصرية لنرى نعالى عنها هذه التحديات أنها في أغلب حدث أثناء اجتماعات تقييم الأداء حيث لا يستطيع القادة والمشرفون في مثل هذه الاجتماعات التخلص من أحكامهم ودوافعهم (القضاة) المسبقة على الأشياء، الأمر الذي يحد من قدرتهم بالفعل في تحسين الأداء لموظفيهم العاملين معهم ويشرفون على أدائهم.

ونتيجة لذلك، نجد أن الأداء الوظيفي والادري أصبح مقصوراً على تلبية احتياجات المنظمة المتزايدة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات إدارية لغرض الرقابة وإنهاء عقود العاملين وقرارات العلوآت وإيرادات المالية والتدريب، ولكن ماذا عن احتياجات الموظف وأهدافه وتوقعاته وتحديد اوقات معينة لتزويده براء ورود أفضل عن أدائه؟

إن أدوار ومهام الرؤساء التنفيذي يجب أن تتضمن ثلاث مراحل واضحة ومحددة للتعامل مع موضوع تقييم أداء العاملين الذين يعملون معهم ويشرفون عليهم مباشرة. هذه المرحلة هي الإعداد والحضير، التنفيذ، والمراجعة. وهذه المرحلة موصوفة في شكل رقم (٢٢ - ١).

في بداية عمله لتدريب خاص بالأداء الوظيفي لابد أن يكون العاملون مستعدين لذلك من خلال تحديد الأهداف والتوقعات بشكل واضح لكل مرحلة إدارية. وهي هذه نقطة فإن كلاً من الوسائل (النشاطات) والنهايات (النتائج) يجب أن تُحدد ويتم التعرف عليها ومناقشتها ومن ثم توضع معايير للأداء.

الشكل رقم (٢٢ - ١) دورة تقييم الأداء



فيما يتعلق ببدء الموظف الجديد أو الموظف الذي يتسم أدائه بالضعف، فإن هناك حاجة للاتصال الفاعل معه لتحديد أهدافه وتوقعاته وما يحتاج إليه من نشاطات معيّنة تؤهله لتحسين ورقع أدائه (كأن يتعلم مثلاً مهارات معيّنة أو أن يكون عضواً بارزاً في فريق عمل أو أن يتعامل مع العملاء باحترام) وكذلك الحصول على نتائج عمل معيّنة مثل (إحراز مشروع معين تقديم تقرير أو تحقيق هدف محددة)

فالأشخاص الناحون ويوو الخبرة في هذا المجال، فيجب أن يكون تركيز على النتائج، مع إتاحة الفرصة للموظف صاحب الخبرة بالمشاركة في تحديد النشاطات المطلوبة لإحراز الأهداف وكذلك وضع الأهداف الفعلية إذا كان ذلك ممكناً

وإنهاء كل مرحلة من مراحل التقويم لوظيفي، يجب أن يكون هناك إشراف على الأداء، ولحصول على ردود أفعال من الآخرين لتقييم الموظف ومن ثم مراجعة النتائج وفق ما وضع من أهداف بعد ذلك يقدم ردود أفعال لكل موظف عن أدائه في أوقات مدسبة، ومن ثم مواصلة وتعديل نشاطات الموظفين وأعمالهم وأهدافهم إذا كان ذلك ضرورياً لا بد أن يكون تركيز ردود لأفعال على أداء الموظف وإعانة التأكيد والتصديق على ما تم إحرازه بشكل صحيح، وكذلك التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

وخلال مرحلة تقويم الأداء الوظيفي، على المدير أن يعبر عن الأهداف متى كان ذلك ضرورياً كما يجب مراجعة ومحفز لمشاطات لسم التأكيد من أنها تساهم وتساعد في إنجاز الأهداف وبطرق لأن معظم المديرين والمشرعين يرأسون في العادة لعدد من الموظفين الذين يقدمون لهم تقرير مباشرة ونصراً لأن دوراً بتقييم الأداء الوظيفي ستكون صولة نصل إلى سته، فإيه من المهم أن يحتفظ المديرين بمصاف مكتوبة يوثق فيها بتقييم الأداء الوظيفي لكل موظف

المرحلة الأخيرة لعملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب الحصول على تغذية مرودة ورء ويكون ذلك من خلال اجتماع تشاوري ينهي لمرحلة الأولى ويمهد لبدية لمرحلة التي تليها إنه من المفيد أن يطلب من كل موظف أن يقدم بقبسما ذاتياً مكتوباً لأدائه الشخصي يوضح من خلاله إحصائيه ومواطن قوته ونقاط ضعفه فهذا الأسلوب يلزم الموظفين بتقويم ذاتهم بانفسهم في الوقت الذي يقدمون للمدير رؤية فيما يعتقدونه في هذه لمرحلة

القيادة الوظيفية:

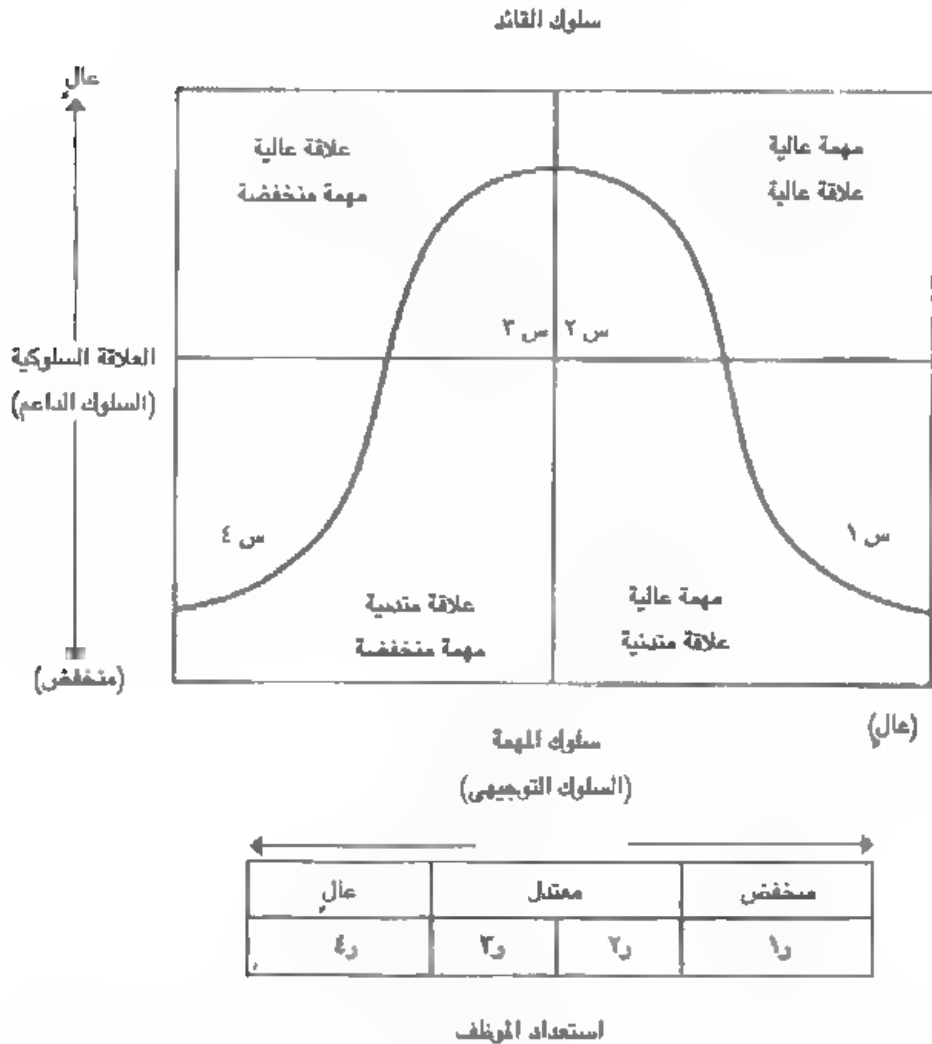
يمكن أن يستخدم أسلوب لقيادة الوظيفية كإطار عمل يرود الفدة بالارشادات والتعلمات التي تحثون إليها لتدريب موظفيهم خلال الدورة الشاملة لتقييم الأداء والتدريب عليه فخلال الاحتمااع المبدئي للتقييم، تساعد القيدة الوظيفية القائد على تحديد درجة مساهمته ومشاركته في إجراءات التخطيط ووضع الأهداف وخلال الفترة لتقييمه، ترشد لقيادة الوظيفية القائد في كل لحظة تفاعل وتصال مع الموظف الذي يعمل معه

فالفكره لأساسية للقيادة الوظيفية نركز على أن القادة يجب أن يكتفوا ويؤاموا ويعملوا من أساليبهم القيدية مع مستوى استعداد وميول ورغبت الموظفين الذين يعملون معهم ويرأسونهم وهذا الاستعداد والميول لدى الموظفين يعنى القدرات ولرغبة في تنفيذ اية مهمة يكلفون بأدائها فالقيادة هي من المهام السلوكية (لتوجيه) ولسلوك القيادي (لدعم) المقدم من القائد (انظر لشكل رقم ٢٢ ٢)

وينطبق نفس المبدئي على ادوار ومهام القائد في إجراءات التقييم والتدريب الحصه بالأداء الوظيفي فبكي يكون العادة فاعسن ومؤثرين، فإن عسهم أن يكتفوا طرفهم واساليبهم التي يتبعونها في التعمس والتشاو مع موظفيهم بحيث يكون ذلك مستنداً

ومعتمد على درجه ومستوى وميول ورغبات الموظفين واستعدادهم بتنفيذ اى مهمة متوقعة منهم. فالتركيب الحاصل بالتنفيذ يعبر تصديقاً قوياً ومميزاً للقيادة الوظيفية التي ترشد القادة في أعمالهم اليومية مع موظفيهم

الشكل رقم (٢٢ - ٢) نموذج القيادة الوظيفية



س: مقتبس من مركز دراسات القيادة جميع الحقوق محفوظة ١٩٨٥م

يلاحظ من الشكل ان نقطة (١) تمثل أدنى استعداد ورغبة لفريق العمل أو الموظف لمكلف حيث لا يكون لدى أى منهم لاستعداد أو الرغبة أو القدرة على أداء مهمة مكلف بها من قبل فادانهم وكما هو موضح في الشكل (٢٢ - ٢)، فإن الأسلوب القبائى الفاصل في هذه الحالة هو لدى تمثله العلامة (س١) وهو الذى يقدم قدراً عالياً من المهمة السلوكية (النوحه) وهىراً قليلاً من السلوك القبائى (الدعم) كما ان مستوى الاستعداد النفسى في الشكل لدى تمثله النقطة (ر٢) يمكن وصفه بأن الموظف لديه الرغبة في الأداء ولكنه غير قادر عليه والأسلوب القبائى المناسب المحدد في (س٢) يوضح أنه يوجد قدر عالٍ من السلوكيات المتعلقة بكل من المهمة والعلاقة

ثم مستوى الاستعداد والرغبة لدى الموظفين الموضح في نقطة (ر٣) فيمكن وصفه بأن الموظف قادر على الأداء ولكن لا يوافر لديه الرغبة في إيجاره لأن هذا الموظف إما انه يقتصر إلى الثقة بالنفس أو بالانصراف والاهتمام بالعمل وأحد من أحد الأسلوب القبائى المناسب المحدد في النقطة (س٣) يتعمد مع الحالات التي نتسم صبغة نشاطاتها بقدر عالٍ من السلوك القبائى وقدر قليل من السلوك المرتبط بأداء المهمة المحددة ويحدد المستوى الأعلى لاستعداد وميول ورغبات فرق العمل أو الموظفين لكي يبدوا مهمة محدده عند نقطة رغبهم في أداء المهمة والقدرة على أداء هذه المهمة وهذه المستوى ممثل في النقطة (ر٤) فالأسلوب القبائى المناسب لهذه الحالة هو بذل قدر قليل من السلوك المرتبط بالمهام والقيادة.

إن نموذج القيادة الوظيفى يقدم إطار عمل يمكن من خلاله تشخيص مواقف وصيغية وعملية مختلفة، ثم يصف أسلوباً ومطاً قيدياً محدداً يتناسب معه ويحقق له أعلى درجات النجاح فاستخدام هذا النموذج يمكن أن يجعل القادة والمشرفين أكثر فعالية نظراً لكونه يوضح لهم العلاقة بين اختيار أساليبهم لقيادية وميول ورغبات موضعهم لأداء المهام المكلفين بها كما أن القيادة الوظيفية تعتبر أداة قوية وفعالة للمشرفين ولرؤساء لكي يستخدموها في إجراءات التدريب.

الدليل الخاص بتنفيذ التدريب،

إن الدليل الخاص بتنفيذ التدريب هو عامل مساعد للأداء يشرح ويوضح الإجراءات الكفئة ذات الفعالية التي تستخدم في المقابلات الشخصية الرسمية وكذلك في أثناء

الاستشارات وفي احواف والحالات التدريبية فهذا الدليل مقسم إلى مرحلتين تركزان على تقييم استعداد الموظف وميوله ورعده في أداء العمل تم اختيار الأسلوب القيادي المناسب للتعامل معه فالمرحلة الأولى تستخدم الأساليب التدريبية لى محسن الأرقام (٤، ٣، ٢) من أجل الاعداد والتخضير وإتاحة خطوط وقنوات لاتصال مع الطرف الآخر (الموظف) ومن تم تخصيص مستوى استعداده وميوله لأداء المهام الضرورية لنجاحه في العمل

فخلال فترة الاداء، يشعر الموظف بالتمنط لقيادي الذي يحمل رقم (٤)، وخلال هذه المرحلة يلاحظ القائد، المدير عمل هذا الموظف وبنطقه وحلله ويتبع تنفيذه فالمهصف في هذه المرحلة يستمر في تطبيق ونهبي قسر قليل من التوجيه ولدعم من المدير في الوقت الذي يستعد لمسير لعقد اجتماعات تشاورية لمراجعته ومناقشة الموضوعات المتعلقة مثل سجلات الاداء لهذا الموظف في هذه المرحلة ومتابعة المداخلات والمعلومات الخاصة بآرائه بعد انتهاء فترة التدريب له

ففي بداية الاجتماع، ينتقل القائد إلى اسمع القيادي الذي يحمل رقم (٣) والذي يحث على ريادة الدعم من خلال بناء واصر المحبة والألفة ولوبام مع الموظف وذلك لعرض فتح قنوات الاتصال معه والتأكيد عليه لتطبيق معطيات التنفيذ الإيجابي السليم ففي هذه الخطوة، يعمل القائد من أجل يفهم وجهة نظر الموظف لأدائه من خلال طرح أسئلة محددة عليه والحصول على أجوبة منه

ثم بعد ذلك ينتقل القائد إلى اسمع القيادي الذي يحمل رقم (٢) لدى يركز أثناء النقاش على الأسئلة المباشرة من أجل الحصول على مزيد من وجهات النظر عما يراه الموظف في أدائه والمعرف على كيف يتصرف هذا الموظف تجاه نقاط الخلل والضعف في أدائه ففي كل مهمة حاسمة ودأب أهمه لنجاح الموظف يجب على القائد أن يحدد ويفهم مستوى استعداد وميول الموظف لها (من حيث القدرة والرغبة) التي تساعد القائد في اختيار أفضل الأساليب القيادية التي يمكن أن يستخدمها في هذه الحالة ومرحلة التقييم هذه موضحة في الشكل رقم (٢٢ - ٢٣).

الشكل رقم (٢٢ - ٢) تقييم استعداد وميول الموظف

تقييم استعداد وميول الموظف		
س١: لإعداد علاقة منخفضة مهمة متدنية	س٢: التقييم علاقة عالية مهمة متدنية	س٣: الفحص والتشخيص مهمة عالية علاقة عالية
١ - راجع لاحظ افحص، وسمع الاداء	١ - بناء علاقة ودية مع الموظف، وثقة وقوة شخصية	١ - ابدأ في النقاش مع التركيز على الأسئلة.
٢ - راجع سجلاتك الخاصة بالاداء وكذلك الملاحظات المتعلقة بأداء الموظف	٢ - عقد اجتماع لطرح الاسئلة ولاجوبه المحددة (لمفتوحة والمغلقة)	٢ - تعرف على مستوى استعداد الموظف وميوله لكل حالة
٣ - حدد أهدافاً استشارية/تشاورية وكون إستراتيجية عمل	٣ - تعرف واعترف بالفضايا والمشكلة المطروحة	٣ - اختر النمط القيادي المناسب

بعد أن يقوم القائد بتقييم استعداد ورغبات الموظف لأداء كل مهمة د ب هميه للعمل، يبدأ في اختيار النمط القيادي المناسب لها وذلك بما على مستوى استعداد وميول الموظف حسب الرسم البياني الذي أعده القائد لهذا الغرض فبناءً على نموذج القيادة لوطيفي، فإن للمهم والوظائف ذات الأهمية العاليه يجب ان تحدد بوصوح قبل ان يحدد مستوى استعداد وميول الموظف لها .

يمكن ان يتخذ استعداد الموظفين لأداء المهم والوظائف عدة مستويات وذلك حسب تعدد المهام التي تتكون منها وطاقاتهم، فعندما يتم تحديد مستوى الاستعداد والرغبات للموظفين، فإنه يتم بعد ذلك احضار الأساليب القيادي الذي يشابه ويبطو بدرجة عالية وإلى حد كبير مع هذا الاستعداد وذلك لعرض، ثم يبدأ عمل الفيده بهذا الخصوص، وبعد لدخل المبدئي من قبل القائد، وإذا استجاب الموظف بطريقة مناسبة، يمكن للقائد أن يسبق للنمط القيادي التالي لكي ينمي ويطور أداء الموظف بشكل أكبر وفصل، إن الذي يناسب إلى حد كبير مع مستوى استعداد وميول ورغبات الموظف لأداء عمله موضح في الشكل رقم (٢٢ - ٤).

الشكل رقم (٢٢) ٤) اختيار الأسلوب القيادي الذي يلائم رغبة وميول الموظف

تقييم استعداد وميول الموظف			
س١. يصف مهمة عالية علاقة منخفضة	س٢: ينشئ ويصور مهمة عالية علاقة عالية	س٣. يؤكد ويطبق علاقة عالية مهمة منخفضة	س٤. يتابع علاقة منخفضة مهمة منخفضة
١- يوصل أهدافه ويتوقعاته بكل وضوح.	١- ينفذ الأهداف ليحسن ويطور الأداء.	١- يؤكد على بحارة وتأكيد الذات	١- تسجل مناقشات الاجتماعات في سجل الأداء
٢- يوضح الأدوار الخاصة بالوسائل والغايات	٢- الوصول إلى اتفاق لاتخاذ أفضل لحلول.	٢- يقدم التفاهم السائد ويلتزم به	٢- مفاينة جميع الالتزامات
٣- يبلغ، يشرح، يعطي الأوامر ويوجه	٣- يرشد ويعرئ ويشرح ويدرب.	٣- يشجع ويدعم ويحفز ويودع اقـوه	٣- يلاحظ، يدهو ويساع الأداء
اختيار النمط القيادي ليتناسب مع ميول واستعداد الموظف			
للموظف غير قادر على أداء وليس لديه لرغبة أو الأمن	غير قادر ولكن لديه الرغبة أو الثقة	قادر ولكن ليس لديه الرغبة أو الأمن	قادر وذية الرغبة والثقة
١ و	٢ و	٣ و	٤ و

إذا كان الموظف لا يستطيع أداء المهمة المكلف بها أو ليس لديه لرغبة في نديتها أو غير ضامن أو، من أداء أد بها (١)، فعلى القائد أن يستخدم معه مبدئياً النمط القيادي رقم (١) الذي (يوضح) ويسع ويشرح المهمة ويقدم أوامر وتعليمات وبوجهات للموظف أما إذا كان الموظف ليس لديه المقدرة على أداء العمل وفي نفس الوقت تتوافر لديه الرغبة والثقة لادائه (٢)، ففي هذه الحالة فإن على القائد أن يطبق مبدئياً النمط القيادي رقم (٢) الذي يوضح للقائد أن يطور ويشرح المهمة ويعرئ ويوجه ويدرب الموظف والحدوة الأخرى تتعامل مع الموظف القادر على أداء المهمة المكلف بها إلا أن الرغبة في أدائها لا

سوافر لديه أو أنه غير ضامن أو أمر أثناء أدائها، فإن على القائد في هذه الحالة أن يستخدم معه مبدئاً لنمط القيادي الذي يحمل رقم (٣) الذي يركز على عادة (للتأكيد) والتحفيز والدعم ولتشجيع وإدخال القوة بالموظف وتفويض السلطة والصلاحيات له وبعد أن يتدخل القائد مبدئياً في هذه الأعمال، فإن عليه أن يسفل من جميع الأنماط والأساليب القيادية إلى الأسلوب القيادي رقم (٤) الذي يهتم ويوصي بالمناخية من خلال اجتماعات حيث تركز هذه المرحلة على الملاحظة والتدقيق والتحليل لمناخية أداء الموظف

إن المرشد التدريبي بالأداء الموضح في شكل (٢٢ - ٥) هو بمثابة وسيلة مساعده للأداء مستمدة من نموذج القيادة الوظيفية فهو يشرح ويوضح الإجراءات والأساليب المصوب استخدامها لتطوير أعمال الموظفين فأحرار التدريب الخاصة بالأداء ينبعها عن بصمته بشكل محدد مقدراً من لتوجيه ودعم مقدم من القائد إلى الموظفين عندما يكون القائد بصدد الاستعداد ولتحضير لعمل التدريب الخاص بالأداء من حيث لتقييم والتشخيص والشرح والنصح والتطوير والتأكد من حسن التطبيق واستابعة

إن مرحلة لتقييم تعتبر مرحلة بالغة الأهمية لإجراءات التدريب الخاصة بالأداء فهذه المرحلة تلزم القائد أن يحضر ويستعد ويقيم ويشخص المهام وطبيعة العمل قبل أن تدخل فيه ويعامل معه فعلياً ففي الواقع، فإن على القائد أن يكتسب الشرعية ويكون لديه الحق في التدخل في هذا العمل ففي أعين الأخص نجد أن القادة يتدخلون في طبيعة أعمال ومهام الموظفين وتقييم أداءهم دون أن يفضوا وفقاً كاهباً ليعلموا فعلاً استعدادهم وميول ورغبات الموظف، ففي مثل هذه الحالة، فإن الموظف سيكون في موقف دفاعي وسيكون الأمل ضعيفاً في تحسين وتطوير الأداء الخاص بهد الموظف

في الوقت الذي يتم فيه التحديد والاحتياط لمبدئى لوعيه لأسلوب القيادي أثناء التدخل في عمل الموظف وذلك بناءً واستناداً إلى استعداد له أداء مهمة عمل معينة فإن الهدف في هذه المرحلة يركز على تطوير وتنمية قدرات الموظف من خلال استخدام أساليب وأنماط قيادية متناخية ومنالية حيث سيتقل القائد في هذه المرحلة من المسار القيادي الذي يبدأ في النصيح والشرح إلى التطوير ثم إلى التأكيد وحسن التصديق ومن ثم ينقل إلى المناخية

من خلال شرح الإجراءات وإعطاء أمثلة على ما تم إنجازه في كل خطوة، فإن المرشد الخاص بتفويض التدريب يمكن أن يساعد في تأسيس وتكوين إجراءات استشارية رسمية والمرشد الخاص بتنفيذ لتدريب هو عام واحد من العوامل لمساعدة المتعددة للأداء والبرامج التدريبية التي تستخدم وتطبق من خلالها مبادئ لقيادته الوظيفية في عدة مجالات وحقول معرفية مثل التدريب وخدمات العملاء والتسويق والتسهيلات

الشكل رقم (٢٢ - ٥) المرشد التدريبي لل أداء

تقييم ميول واستعداد الموظف			
س٤: الإعداد العلاقة منخفضة المهمة منخفضة	س٣: التقييم العلاقة عالية المهمة منخفضة	س٢: التشخيص المهمة عالية العلاقة عالية	
١ - يلاحظ ويدقق ويتابع سجلات الأداء.	١ - بناء علاقات حميمة، والثقة وقوة الشخصية،	١ - ركز الممارسة على الاسئلة المباشرة.	
٢ - راجع سجلات ومداخلات الموظف الخاصة بالأداء.	٢ - عقد اجتماعات للاستماع إلى أسئلة وأجوبة محددة	٢ - تعرف وحيد مستقر لاستعداد والميول لكل موظف كل على حدة.	
٣ - ضع أهدافا للتشاور ثم كون إستراتيجية عمل	٣ - التعرف على قضايا ومرجعية المشكلة	٣ - اختبار الأسلوب القيادي المناسب.	
س١: يصف مهمة عالية علاقة منخفضة	س٢: يفتش ويطور مهمة عالية علاقة عالية	س٣: يطبق الأداء علاقة عالية مهمة منخفضة	س٤: المتابعة علاقة منخفضة مهمة منخفضة
١ - توصيل لأهداف ولتوقعات بكل وضوح	١ - مناقش، لاهداف بحسب ويطور لأد	١ - يؤكد على الحدرة ويؤكد الأداء	١ - سحب مدفشات الاحساس الى محو (ا)
٢ - توصيل الانور بخاصة بوسائل وندوات	٢ - لوصول إلى اتفاق لاتخاذ فصل لحلول	٢ - بقم اسفاهم لساند وسترتم به	٢ - متابعه جميع الانمرات
٣ - يبيع يشرع يعطى الاوامر ويوجه	٣ - يرشد ويعبري ويشرح ويدير	٣ - يشجع ويدعم ويحفز ويودع القوة بالآخرين ويفوض اسلطة لهم	٣ - الملاحظه والتدقيق ومتابعة أداء
اختيار النمط القيادي الذي يتناسب ميول واستعداد الموظف			
غير قادر وليس لديه الرغبة أو لامن	الموظف غير قادر على الاداء ولكن لديه رغبة أو الثقة	الموظف قادر على الاداء ولكن ليس به الرغبة في الاداء ولا الامن	الموظف قادر على الاداء ولديه الرغبة والثقة بذلك
ر٤	ر٣	ر٢	ر١

سيرة المؤلفين:

باول هيرسي، درب باول ما يقارب عشرة ملايين مدير وموظفي مبيعات لأكثر من ألف شركة ومنظمة أعمال وهو معروف على المستوى العالمي كعالم سلوك ورجل نجاح نحاتاً داهراً في مجال عمله

يعتبر باول واحداً من المحصنين على مستوى العالم في مجال تدريب وتطوير القادة و لإدارته و المبيعات، وحصل على اعتراف دولي بذلك بصاف إلى عمله استناداً محاضراً، يعتبر باول مستشاراً في المنظمات الصناعية والحكومية والمنظمات العسكرية كان أحد أعضاء هيئة التدريس في جامعة شمال إلينوي وفي كاليفورنيا سنيت كاليفورنيا في شيكاغو، وفي جامعة روكساس وهي جامعة أوهايو عمل باول رئيساً لقسم لإدارته وعميداً لكلية الأعمال، كما عمل أيضاً مدير مشروع لمركز العلاقات الصناعية لجامعة شيكاغو ومدير التدريب لكيزر ليوميدوم كيميكا كوميونيتي ورئيس قسم في مجموعه سانديا

كتب باول مجموعة من الكتب والمقالات والأوراق العلمية، كتب شارك أيضاً في تأليف مجموعة أخرى منها على سبيل المثال إدارة السلوك التنظيمي لاستفادة من أصول البشرية، واستيعاب التنظيم من خلال لقادة الفعالة، والمبيعات بموجع عملي سلوكي كما ألف أيضاً كتاباً بعنوان القائد الوظيفي والمسعد الوظيفي نموذج لزيادة فعالية المبيعات كان آخر مؤلفاته كتاب بعنوان الأصل / و الأوبة الوظيفية

روجر شيفالير، هو مستشار مستقل متخصص في تصميم أنظمة تطوير وتقييم الأداء وبصفته مدرباً، عمل شخصياً على تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية في مجال لقيادة والتدريب وخدمات العملاء والمبيعات لأكثر من خمسة وعشرين ألف موظف منذ عام ١٩٧٧م،

ومن أهم منظمات الأعمال الكبرى التي استفادت من خبراته هي ريال ستيت سيشري (٢١)، جوسور اس حونسون، هيولت باكرد، اجيليت تكنولوجيز، ميد ترونك إيه في آي، آي أند جي، علو ونري، وباركر هاسي هين، وسيمز ترحي مد آيوميستان، وفيبيكس كونتاكت وستورج ديمستن، وتي ار ديلو وهينستاكون وربانتي وورد، وتشامبير كيمكال، وبورغ ورتز، ويو إس كوست غارد، وإدارة سنور لحاريس القدام

كما عمل روجر مستشاراً سظمة ريال ستيت سينشري (٢١) لمدة ثمانية عشر عاماً، حيث كان يعمل نائباً لرئيس قسم الاداء ومرشد التصميم والتطوير والتنفيذ وتقييم التدريب وعمل أيضاً في حقول ترتبط بتطوير الاداء لأربعة آلاف وستمئة مكتب عمل وسنقاد من خبرته لعملية سنون ألف موظف مبيعات كما شارك أيضاً وساهم في تصميم نموذج القادة بصفتهم مديري برامج وقدمه بنفسه لأكثر من أربعة آلاف مدير ووسيط تجارى وقدم تسهيلات لفرق العمل الرئاسية التنفيذية لعرض تطوير خططهم الإستراتيجية

كسب روجر عدداً كبيراً من المقالات في مجال القيادة وتقنية أداء الموظف وإدارة التغيير وخدمات العملاء وأدوات ووسائل المعلومات وبشر هذه المقالات في عدد كبير من المجلات العلمية والهارية المتخصصة وهو محرر ومسؤول هي بقية راء الموصف للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير هي محال الأداء العملى بحسن روجر درحة الدكتوراه في علم السلوك التصبىقى ودرجة الماجستير هي شئون العاملين والسلوك التنظيمى

الفصل الثالث والعشرون

متابعة تنفيذ الاستشارات هو أحد أساليب التدريب المؤدى إلى تطوير الأداء

فيكتوريا غوثري وجون إكساندر:

كلما كان هناك زيادة في الطلب على التدريب الخاص بالرؤساء التنفيذيين، كان هناك زيادة مصحبة في الأساليب التدريبية والفلسفات التي تظهر وتقترب بهذا النشاط المشكلة الأساسية التي تواجه العملاء المستفيدين ولختصيص في هذا الحقل هي الاختيار لدقيق بفلسفة أو صيغة معينة من هذه النماذج الخاصة بالتدريب وتطبيقها على حالات عمل محددة وأفراد معينين أثناء تلفيقهم لنشاط التدريسي خلال العقد الماضي، وجدنا أن أحد النماذج الفعالة لهذا الخصوص هو موضوع هذا الفصل، والذي سيتم احصاؤه برمز لـ (بي إيه) أو (بروسيس انفيرر) فهذا النموذج أو الصيغة التدريبية والاستشارة/العلمية، يستمره الحديثة ساعدت في تقديم حرات مدرسة مركزه وعملية ودائمه إلى عدد كبير نسبياً من المديرين والرؤساء لتنفيذيين في مجالات مختلفة كحز، مكن لنشاط العام الذي يهدف إلى إحداث تطوير وتحسين أداء القيادة

إن نموذج الـ (بي إيه) Process advising هو عبارة عن صيغة متخصصة من التدريب تركز على النظم ونهزم بالتطوير الذاتي واتحاد قرار وسلوك عملي فعال في موقف وحالة قيادية وإدريّة محددة لقد استوعد وطبقا أسور الوصفى الذي يقوم به نموذج لـ (بي إيه) خلال السنوات العشرة الماضية كأسلوب لتطوير وتحسين أعمال العدة والشك من تطبيق مقوماتها ومكوناتها بكل فعالية واقتدار من قبل الرؤساء لتنفيذيين ففكرة عمل هذا النموذج تكمن في أنها تتجاوز لنشاطات التدريب التي تحدث في وقت محدد بهدف تحقيق غرض واحد، وتنقل إلى إيجاد إجراءات تعليمية تدريبية مستمرة تساعد في الرفع من مستوى وقدرات القائد ليتمكن من اتخاذ قرارات ويؤدي أدواراً ووظائف قيادية فعالة في حياته لعملية لأن أعمال نموذج لـ (بي إيه) تؤهل القائد في تعلم مهام الوظيفية لقيادية أثناء تأديته لها وتعامه وتفاعله مع زملائه في العمل، ثم يضع هذا النموذج الحلول والصور لما يواجهه من تحديات وصعوبات أثناء هذا التفاعل أثناء العمل

وظيفة ال (بى إيه):

بولى حديث حيم مهمة جديدة فى الشركة لى يعمل بها وشعر أنه مسعد بدرجة عسة لأداء مهام ومسؤوليات هذه لوظيفة الجديدة لأنه أثناء عمله مشرفاً خلال السنوات لسبعة لماضيه، عرق وغمر فى النمط لديكتاتورى لتسلطى فى داخل لسطم الإدارى وقد كان جميع أعضاء الفريق الذين يعملون معه قد امضو حبانهم الوظيفية فى هذه لىسه، لذلك كان حيم يشعر بى أداء المهمة المكلف بها عاية فى لبساطه فاذ هذه المهمة بالنسبة له سهله وسيعدم معها كما يتعامل اللاعب المحترف مع الكرة بين قدميه

إلا أن لأمر غيرت عندما بدأ يمارس مهام وظيفته الجديدة فقد فهم الرسالة الفالية بشكل سريع فنحن بوى العمل بشكل مختلف الآن . فقد امضى اسنوات اشلاثة للاحقة يعمل ما بين سبعين إلى تسعين ساعة فى المتوسط اسموعب، وتخلى عن أسابيع من إجارته السبوة المستحقة البالغة اثنى عشر أسبوعاً فقد كان العامور معه شباباً يافعين مقبلين على العمل، وكان ينصر إلهم على أنهم بيسوا ذوى خبرة كافية ولكن تتوفر لديهم لرغبة فى أداء وتجربه أى عمل جديد وعلى استعداد لبذل جهود كبيرة لهذا لغرض.

كانت نظرات حيم إلى مفهوم النجاح فى العمل قد غيرت فكان أسلوبه لعبادى الفاعل فى اسابق والإجراءات التى سىخدمها ويطبقها أثناء ممارسة مهامه القيادية غير مساعده فى تحقيق نجاح المطلوب، ولكنه لم يكن يعرف ما سىبغى أن يفعله أو كيف يفعل ذلك ثم لج حيم إلى مظمت سيعلم كيف يكون قائداً أكثر فعالية فى بيئة عمله الجديدة

ونحن نعرف من خلال بحوثنا وحراقتنا مع الرؤساء لسعديين مثل السعد حيم أن تطور أعمال وأداء لقادة يمكن أن يحدث مع مرور الوقت، وأن به مطلبات ضرورية مسمرة لأدائه مثل التقييم والتحدى والدعم فعملاتنا من لرؤساء السعيزيين فى الشركات والمصنعات الكبرى وكبار المستثمرين خبروا أنهم يحتاحون إلى مزيد من الوقت الفعلى وتطوير حقبقى لأعمال القيادة ليتمكنوا من إدارة العقيدات والاضطرابات والتحولت الهائلة فى بيئات العمل الحديثة.

أحد هؤلاء اعمالاً أوضح وشدد على عدة مسائل عديم قال نحن نريد خبرات تطويرية تتعدى وتجاوز مستوى الوعى للمشكلة وتنتقل إلى الفعل والأداء الحقيقى الذى نهتم ويركز على العاملين وليس على القادة

ولكى نلبي وحقق هذا الاحتياج، صممت منطمت أنظمة شافية يمكن تطبيقها خلال مدة ستة اشهر، هذه الأنظمة تتناول تحديدات قيادية محددة يمكن أن توجه القائد أشياء تأثيرته لأعماله وقد صمم هذا النظم وفق معطيات نموذج الـ (بى إيه).

إن مصطلح الـ (بى إيه) تم اختياره بعناية عديم مدنا بحدود امور لوظيفة الذى يمكن أن تساهم به أعمال هذا لنموذج بنفسه. فاعمل هذا النموذج الـ (بى إيه) حددت على أنها فكرة طبيعية يحدث تغييراً تدريجياً يمكن أن يودى إلى نتيجة معينة تم التخطيط لها مسبقاً، وجوهر أعمال نموذج الـ (بى إيه) بهتم ويركز على ما ينبغى عمله فى المستقبل.

ونفس الأهمية، نحن نطمح أن يشكل مهمة ويور هذا النموذج مريح من التلاحم والاندماج مع بعضها الآخر فقد وجد أن فصل كلمة يمكن أن تصف هذا النموذج هى لى تجمع وتضمن معنى مثل لدعم والمساعدة والمساعدة ولأمانة والإخلاص التى تساعد ونحافظ على جعل الأمور تسير بشكل صحيح هى كلمة مستشار

وبذلك فإن مصطلح إجراءات المستشار او (بى إيه) سيكون شريكاً أساسياً فى النعم أو يمكن أن يساعد الأفراد فى تحديد أفضل لطرق ولأعمال التى يمكن أن يحدوها فى مجالات أعمالهم الحالية.

سبع كفاءات وقدرات متخصصة أساسية لأداء أعمال الـ (بى إيه)،

إن أعمال ووصاف نموذج الـ (بى إيه) يمكن أن تكون معقدة، ولكنا على أى حال، استطعنا أن نحدد سبع قدرات وكفاءات يمكن لها أن تعود وبوجه هذه الاعمال فالاستشاريون والأفراد الذين توجه لهم أعمال هذا لنموذج يجب عليهم

١- أن يتعاملوا بشكل فاعل أثناء تبادل العلاقات الشخصية بعضهم مع بعض.

٢- أن يفكروا ويعملوا وفق منهج وإطار تنظيمى معين

٣- أن يتخذوا لقررت، تخذ في الاعتبار جميع الاحتمالات والقضايا المتعلقة بالعيوب والمزايا الخاصة بها

٤- أن يفكروا ويعملوا بمروية.

٥- أن يحافظوا على حوارهم العاطفى عندما يتعاملون مع مواقف غير متوارنة

٦ - أن يوضحوا ويحفظوا على أهمية وروح الهدف المطلوب تحفيظه

٧ - أن يكونوا قدربين على أن يتعلموا كيف يتعلموا.

إن عمر ووظائف نموذج ال (بي إيه) القاعة والناجحة مستمدة من حلفيات معرفيه ومصادر عمية متعددة مثل العيادات النفسية، التغيير التصميمي، التصور الوظيفي والاستشاري، ولتطوير القيادي أو الإداري، وجميع هذه لعناصر أو المحالات تشترك في هدف وفكرة واحدة وهي استيعاب وفهم لتطور الإنسان أو المورد البشري وإجراءات نعم لأشخاص الدعين وكلها تلك القدرة على أن نسود وبالعلاج لمشكلات و بصعوبات التي تنشأ في بيئة العمل

هي العادة تحول الاطراف التي نصلب المشورة هي هد محال إجراء تحولات شخصية ومهية معينه، مثل العمل على التفيل من حجم عمر انظمة من خلال إغلاق بعض فروعها مثلاً، ونعين ادارة جديدة للمنظمة، وان يكون هناك تعبير وظيفي او ثقافي في الحصة أو أنهم يعانون من مشكل صحية وأسرية او نفسية معينه، فهم في هذه الموقف يبحثون عن حلول بقضاء على مثل هذه الظواهر السلبية فإجراءات ال (بي إيه) هي عبارة عن أساليب ذات حبرة منمكنة تساعد ربابه في اتحاد عمل معين او إحداث وإدخال لتعبر لشخصي لضروري ليكون فاده ومديرين أكثر فعالية في أعمالهم وكما شرح أحد المتسعددين من إجراءات ال (بي إيه) قائلاً إنها ساعدتني في تحديد ابروية للحووب التي محدح إلى تعبير وأوضح لي بحديد المشكلة وكيفية التعامل معها وحلها

ورغم ختلاف الأساليب والأنماط ابقيدبه من شخص لآخر، إلا ان نموذج ال (بي إيه) قد صمم وجهر بشكل مهني متخصص ليعم وفق الأهداف المحددة للبرنامج ويركز بدقة على التحديات التي تواجه الطرف الذي يتلقى هذا النوع من التدريب ولكن يجب لا نغفل أن إجراءات هذا النموذج مثلها مثل غيرها من الإجراءات تحتاج إلى أن يكون ويبقى مرنة لقتمكن من التعامل واسفاعل مع لتعبرات السرعة والديمككة لى يحدث ونطور كلف أدخل الحصة معصومات حدة للعمل إن نموذج ال (بي إيه) يبرود الطرف سى يتلقى معلوماته وأبوتة العلمية ولعربه بالمهارة والانبساط والخصص والدعم مما يؤهه لاحداث وقبادة علية التعبر في المنظمة، ويتعرب على مدى تأثير أى عمل معين او موقف أو حالات شخصية في إجراءات تطوير أعمال القيادة ومهامها

كما أن نموذج الـ (بي إيه) مختص بقدراته في جعل الآخرين لتعلم المهارات المتخصصة والفاعلة للإشراف والملاحظة وإقدرة على فهم احتياجات الشخص الذي يتلقى معلوماته ومعارفه فهو أسلوب يحسب ويتلمس قصايا القادة، كما أنه يقدم الرغبة والاعتقاد لقوبل في مساعده الآخرين (بغاده) لنمو وسعروا/ وسعروا

ونظام الـ (بي إيه) ينسب أي صام فاعل آخر لتصوير أداء العمل، فهو لا يكون جزءاً لا يتجزأ من نظام العمل العام ومدمجاً به وليس مجرد وصيفة هامشية، فلاشخاص الذين ينفذون هذا العمل يعملون مع نبي وثلاثة من الأشخاص (القادة) يمثلون عدة برامج تستغرق ستة أشهر، وذلك من خلال إجراء عدد من الحوارات والأحداث الهادفة، وكذلك من خلال الاجتماعات المباشرة بينهم.

فخلال هذه المدة المحددة من الوقت تتبع إجراءات الـ (بي إيه) الفرص للمشاركين والمستفيدين من أعمالها أن يطوروا من مهاراتهم القيادية وتحولوا من التفكير بأسلوب الإدارة إلى التفكير في نظم أسلوب الإدارة الشاملة.

وخلال الاجتماعات واللقاءات الاستشارية تكون لوظيفة الرئيسة لنموذج الـ (بي إيه) هي جعل المشاركين والمستفيدين يركزون على الأداء الفعلي من خلال طرح السؤالين التاليين

ما هي أهم الأعمال التي نطلبها وبعرضها على موقف عمل معين بصفتي فرداً أو رئيس فريق أو قائد مجموعة أو بصفتي عضواً مساهماً ومشاركاً في أداء أعمال المؤسسة

ما هي الفكرة المثبتة والهدف الذي تسعى واكفح من أجل تحقيقه ؟

فمن خلال توضيح الموقف وشرح الاحتياجات الحالية والاهداف الكبرى، يستطيع المستفيد أن يركز في البحث عن حلول جديدة فإجراءات نموذج الـ (بي إيه) تساعد المشاركون في توضيح مراكز لقوة والعوائق الكامنة في الأداء، وتقديم آراء وجهات نظر، وتعطي ردود أفعال وطرح أسئلة واستفسارات وبعدم الدعم والمساعدة للمشاركين المشاركون حدد خطط العمل لهذه والحوارات التي يحدث إلى تطوير وفهم تعلمه ومستوى نموه خلال هذه المرحلة

فعلى سبيل المثال، إحدى المشاركات غيرت وظيفتها حديثاً من وظيفة أمه (تتميز بالأماني الوصيفي) في كلية محلية إلى وظيفة استشارية تقترن بها لمخاطرة وقد ساعدها

لمنصر هي أعمال الـ (بي إيه) في معرفة واكتشاف أن الجواب احلافة والإبداعية لديها والنطره الشاملة حول في الحالب بينها وبين فحص ومباينة انتقاصيل الدقيقة التي شكل أهمية حاسمة هامة للحاح في عملها الجديد . ونتيجة ذلك سأت في تطوير إجر عاب تعليمية نظرح الحاجاب الدفعة و المحددة للعمل أثناء الأداء ليعمق ويوسع من مهاراتها القيادية في اتخاذ القرارات

مقد قالت كان مسيشارى التعليمي يدفعنى باسممر ر إلى حدود المنطقة التي أروح إليها . وأصافت قتلة كتب مطلعة وعلى علم بنى حاجة إلى الثقة وإلى مهارات الإصغاء وإلى ردود الأفعار والأراء الصريحة والأمنية، فأنا أعلم كيف أصعبى إلى المقترحات الهارفة إلى النعسر هي على الاستثمارى الجديد بثقة وتقبل بشكل متزايد

ومع مرور الوقت، وبعض النظر عن الظروف الخاصة بئى عمل أو لتحديات التي تنشأ أثناء تأدية لعمل، وجدنا ن التدئج الشخصية لمودح الـ (بي إيه) تشمل.

- **الاعتزاز بالذات بشكل أكبر** يمكن توصيح ذلك من خلال ما ذكره أحد الرؤساء التقنيين الجدد الذى تولى حديثاً مسؤولية إدارة الشركة حيث قال لقد سقطت من الامتياز والسمو ولعبادة فلم أعد اشعر كما فى السابق بسى قائد بمودحى فالبرنامج التدريسي والمادة العلمية لمكونة لمودح الـ (بي إيه) "ساعدتى في اكتشاف اساليب طرق جديدة لأكيف منهجى العبادى ليناسب مع ابواقف العملية لمعبره . ساعدسى في أن أتجاوز مراحل الغضب والإحباط والشكوك / أعادت لى الفوه مره أخرى لأكون شخصاً طبيعياً كما أنا"

- **توسيع أفق الرؤية لمفهوم القيادة:** أوضح أحد المديرين هذ المفهوم عندما قل إن أداء العمل وإبحاره وحده لم يعد كفوياً فى الوقت الحاضر . لقد تعلمت لماذا وكيف أعير عاداتى الشخصية لكى أكون مديراً أكثر حساسية فالقيادة بالنسبة لى أصبح لها مفهوم جديد الآن . فأنا دستأكد أبطر للأشياء فى لوقت لحاضر من خلال عدسات رؤى مختلفة

- **التركيز الكبير على مستوى تفاعلات وتداخلات الأنظمة.** فالمشاركون في هذا العمل التعليمي الاستثمارى ينالون هي ،فالب تقديرأ واهتماماً أكبر من مركز القوى التي تؤثر في المنظمات ومدى ارتباطها بها . والمنظمه التي تعمل بها السيدة كاي كانت يمر بمرحلة تعيير جذرى، وكانت تعتقد انها غير قادرة على تنفيذ إستراتيجحة جديدة هي هذه المنظمه.

ولكن بمساعدة نظام ال (بى إيه) والاستفادة منه، وصغت كاي خطة كونت من خلالها مهارات وسوكنات حديدته ساعدها فى خلق روح المبادرة لديها التى قادتها وهياأتها لإحداث التغيير فى إدارتها

- **تطور من التفاهم المشترك بين الناس وتستوعب آراهم المختلفة.** يكتسب فى العادة الأشخاص لمشاركون فى نظام ال (بى إيه) وعياً شمل وكبر بحيث نوظف هذه الاختلافات ويستفاد منها فى إضافة قوة جديدة لفرق لعمل فى المنظمة قال أحد المشاركين فى دورات وحيصاف هد البرنامج "لقد تعلمت كيف أجعل أفكارى تتفاعل مع أفكار وار - الآخرين ممن بهم آراء وحلقات مختلفه ومتنوعة عما حملته من أفكار، فقد نعمت صرعاً جديدة فى نظرتى ورؤيتى للأمور وللأشياء، وأسألت حديدته للعمل مع الآخرين"

- **مرحلة أكبر:** تعلم المشاركون فى نموذج ال- (تّى إيه) تجسّد واستيعاب قدرات وإمكانات الفرد والمنظمة وكيفية جعل الآخرين يشتركون ويسهمون فى تطوير رؤية جماعية مشتركة. فأخذ الروساء المتعديدين يعزّو وينسب نجاحه إلى القوة الوحشية غير العادلة. سفتتح بعد مشاركته برنامج ال (بى إيه) أن العديد من مقومات وقوى اقيادة بركز وتهتم بتكوين خطة قيادية شخصية بنصمن عنصراً منها جعل الآخرين (الموظفين) يقودون أعمالهم، ويكونون جماعاً فيما بينهم ويصلون ويرتبطون بعضهم ببعض ويشتركون فى الآراء والغايات.

- **الالتزام بالتعلم المستمر:** ينظر العديد من المشاركين فى نشاطات وأعمال برنامج ال (بى إيه) على أنها البدايه فقط لتحسين أداء أعمالهم. فقد قال أحد المديرين إن تعليمى قد بدأ للتو. فأنا فى حاله تعلم مستمرة، فبنا أتعلم وأنمو ويرتقى بصفتى الشخصية وكذلك بصفتى المهنية على حد سواء.

كان السيد جيم يعمل فوق طاقته ولم يكن مديراً فعلاً. ثم عمل جيم مع أحد برامج ال (بى إيه) المتعددة الأعراض فى منظمنا وساعد الاستشارى المتخصص فى أعمال ال (بى إيه) جيم ليكتشف نقاط ضعفه ومكام قوته. فلاحظ الاستشارى بزعه وضعه يتسم بها جيم وذات فى كونه شخصاً خاملاً ولا يتمتع بروح المبادرة، وأدرك الاستشارى مدى تأثير هذه الحصلة فى الفريق الذى يقوده جيم. ومن خلال نشاطات وأعمال ال (بى إيه) يمكن الاستشارى أن يكون لجيم مجموعة من الإجراءات والاعمال التى تساعده فى

لتعرف على سلوكه واستطرة عمله وقد سجع كلاً من زملاء جيم وموظفيه هذا التغيير مشيرين إلى أن جيم أصبح شخص أكثر فعالية فقد صار شخصاً مبالاً بشكل أكثر للتعلم ولسمو والتصور فقد اكتشف أن المنظمة ذاتها هي بمنزلة مرساة ووجهة استشرية وتعليمية كما اكتشف أن لها دوراً يمكن من خلاله أن يحدث تغيير إيجابي في المنظمة

مقارنة نشاطات وأعمال الـ (بي إيه) مع نشاطات التدريب:

حلال عمنا لدى سنغرق مدة عشر سنوات في نشاطات نموذج الـ (بي إيه) وحدنا أن الأكثر من، نوار ووصاف هذا النموذج وليس كله تتشبه مع الادور والوظائف التي تقوم به البرامج التدريبية

فنشاطات وأعمال نموذج الـ (بي إيه) تقدم خبرات تجارب واءاء مختلفة، وكذلك ردود فعل وباشات وجورات وتحديد مسئوليات والمأكبد على التطبيق الايجسي للمهام والوظائف والاستشارات، وكذلك توفر إطاراً ومرجعية تاريخية للعمل واستمرارية له فنشاطات نموذج الـ (بي إيه) لا تقدم خبرة أو تجربة كافية ومقبعة، ولا تركز على مهارات إدريية محددة كم أن مقدمي هذا العمل لا يعملون كاستشاريين للأعمال فاعمل الـ (بي إيه) لا تعد تدريباً موجهاً إلى الرؤساء التنفيذيين، ينض إيه هي العادة على أنه سريب ومفاع وصال بين المدرب والرئيس التنفيذي في اسسويت لقيادية العليا التي تهتم بإنجاز عمال بالعة لأهميه لنجاح سراسحه وحطط المنظمة

وبطراً لأن أعمال نموذج الـ (بي إيه) تركز على الحوار لمدر بين طرفين وكذلك على الأعمال والاتصالات لهاتفه، فهي بذلك تعتبر أداة تطويرية تتاح لأكثر عدد ممكن من العاملين في ان واحد ونتيجة ذلك، وجدنا أن نشاطات هذا النموذج تعتبر أسلوباً فعالاً ومؤثراً يساعد في ريادة ومصاعفة، لقويذ التي توفرها برامج التدريب لتطويرية

كم أن أعمال ونشاطات نموذج الـ (بي إيه) أقل تركيزاً وكثافة من أعمال تدريب الرؤساء التنفيذيين وهذا ربما يعود إلى أن أعمال ونشطة الـ (بي إيه) تعمل في نطاق رمئي محدد وفي إطار تضبمي ومرجعي تتضمن أهدافاً مفصلة وواضحة ومحددة للعلاقات والأعمال التطويرية، وتشتمل أيضاً مجموعة من الكفاءات والقدرات المصونة

كمدير مرجعي لتحقيق تلك الأهداف، و لتركيز على احتياجات ومتطلبات لحالة والموضع الشخصي والعملى لمتلقى فهذا لعمل يخلق جو يسوده استفاعل بين اشراكين مما يساعدهم فى اختيار الحالات أو القصص أو المواقف التى يرغب أى منهم فيها وذلك بمساعدة وإرساد نظام الـ (بى إيه) الذى يستخدم ويوظف مكوناته فى تصميم خطة عمل فاعلة ومستمرة.

إن عمال و نشطة نموذج الـ (بى إيه) تركز على عمبة التقويم وعلى لصعوبات التى يواجهها لعمل وبدعم المسؤوليات الخاصه به، وهذا يودى إلى توسيع الدور التدريبى النمطى المعتاد فأعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) تركز على ما يلى

- إن أعمال وأنشطه نموذج الـ (بى إيه) ليست بحاجه إلى معرفه كل الإيجابيات وتقديم كل الحلول فساس لعلاقة والأنشطة فى أعمال هذا النموذج هى مقدرتها على الاستيعاب والفهم الكامل لما يتطلبه لموقف أو ظروف العمل من الموظف، وليس من حلول المنافسة مع لموظفين الآخرين من أحر الحصول على حلول وإجابات صحيحه لمشكله معينة

ب أعمال وأنشطة الـ (بى إيه) حاجه إلى أن تكون محايده دائماً وبعيده عن الأحكام المسبقة، فهذه الاعمال يجب أن تؤسس وتبنى على لشقة بين لمشاركين وكذلت على الإحساس لقوى بالمصداقية والثقة والسرية.

- حذف أعمال و أنشطة نموذج الـ (بى إيه) إلى دمج الصراحه و لإخلاص وعدم النحير فى الرئى مع الإيمان بأهميه راء الطرف لأخر اشراك فهذه لأعمال يكون فرصه بجاحها أقل إذ كان لمشاركون بها ينهيون ويجفلون من ربود الأفعال عن ادابهم ويضعون سياجاً واقياً ضد هذه الربود

صروره أن نال أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) الاحترام ونعمل على إحداث التغييرات التى يقرر الفرد المشارك إحداثها فى عمله

ب مظاهر لعلاقات ولأعمال الاستشارية المستمرة فى نشاطات نموذج الـ (بى إيه) يمكن أن تحدث نتائج مؤثرة فى كل من المستوى الشخصى والمستوى المهنى الوظيفى وكذلك فى مستوى العمل.

- إن أعمال وأنشطة نموذج ال (بي إيه) توضح وتوفر الحقيقة (ربود الأفعال والاداء التعدييه المرتدة) وتقدم الامل (ماذ يمكن فعله) وتقدم إجراءات وأنشطة العمل (البناء، التنظيمي والإدري، ولخطوات، ولإدارة تحت لضغوط والأمن أو النموذج المحد لعلاقات العمل).

الأمر الذي يثير لدهشة والاستعراب هو أنه رغم أننا نعتبر وظيفة نموذج ال (بي إيه) صيغة خاصة من صيغ التدريب، إلا أن مصطلح ال (بي إيه) أكثر استساعة من لتدريب للكثير من المشاركين في فعالياته وهذا النوجه أصبح حقيقة ملموسة في مواقع العمل عندما قام الرئيس التنفيذي في إحدى المنظمات بالإلقاء لفوري موصوع التدريب في المنظمة فقد قر هذا الرئيس إنه عندما يسمع كلمة التدريب يفكر بشكل مباشر وتلقائي بالإجراءات والأنشطة العلمية التي مركز مهامها على تعليم شخص ما شيئاً معيئاً مثل الرياضة أو مهارات وطرق البيع فقد شعر هذا الرئيس عندما سمع شرحاً توضيحياً لمفهوم وفكرة نظام ال (بي إيه) بأن محتواه هو بالتحديد ما يحتاج إليه العاملون في المنظمة لديه.

مستقبل أعمال وأنشطة نموذج ال (بي إيه):

لقد تعلمنا من التجارب والحبرات اسابقة لكثير من الحواب العملية والحواب عبر العميه في أنشطة نموذج ال (بي إيه) نحن نعرف وبدول الآن أن أعمال وأنشطة نموذج ال (بي إيه) لكي تكون فعاله فإبها يجب أن تتوافر بها الشروط والمواصفات التالية

تكوين ووضع هدف تطوري محدد للعمل الوظيفي

- تحديد وتكوين مهارات وقدرات وكفاءات ضرورية وهامة ووضع امثلة موجهة ومرشدة لتحقيق هذه الأهداف.

التدريب والتعلم ثم وضع أنشطة وأعمال منظوره لنموذج ال (بي إيه) ينقسم بالتخصص والبقه.

وضع نظام زمني محدد لوقت يقاس بشكل دوري ومكرر عمليات التقدم والطور التي يحقق أثناء تلقي هذا العمل، وكذلك تحديد معدل تكرار الاتصال بدقة وأسس وطرق التفاعل بين المستشار والعميل / المتلقي.

- وضع الأهداف والوقعات للأطراف المشاركة المتلقى ومقدم أعمال ال (بى إيه).
- وضع وتأسيس نظام للاتصال لنورى والمستمر بين أنشطة وأعمال ال (بى إيه) والمتعهد أو الضامن للمنظمة التى تستفيد من هذه الأعمال.
- ككوين مجموعة تعليمية لبشر المعرفة الخاصة بثقافة ال (بى إيه)
- تصميم نظام خاص بمراجعة وتقييم جودة الأداء للتأكد وضمنان بحاج هذه الأنشطة.

فى منظمنا نكتشف ونقوم بشكل مستمر طرفاً وأساليب جديدة مرتبطة بأعمال ال (بى إيه) التى يمكن أن تستخدم فى برامج أعمالنا وكذلك من خلال توظيفها فى التنقية لحدثة فعلى سبيل المثال، نحن قد أدخلنا بشكل عال ومتزايد أعمال وأنشطة ال (سى إيه) إلى برامج أعمالنا الداخلية، وبمعمل مع الشركات الأخرى لإدخال مكوبات واشطة هذا النموذج إلى أنظمة لتطوير الداخلية لديهم فأنما هو جعل أعمال ال (بى إيه) أكثر إباحة وشيوعاً ليوم للغة الدى بنوع منهم الآخرون أن يوبوا أعمالهم ووطنهم الدلية بشكل فعال، بحيث يتاح لهم أن يتعلموا ونمو ويتصوروا شاء نادسهم لأعمالهم

سيرة المؤلفين:

فيكتوريا غوثرى هى مديرة برامج المبادرات الابتكارية فى مركز القيادة لإبداعى (سى سى إل) تتضمن مسؤولياتها فى هذا المركز إيجاد و الحصول على المبادرات الجديدة التى يمكن من حلها تكوين وتأسيس بر مع عمل وتوليد أفكار خلاقة بتطوير أداء العمل فى المستقبل وقبل أن نولى منصبها الحالى، رأت السيدة فيكتوريا مجموعة لقيادات لتعليمية لتى تتضمن برامج توهم المشاركين بها إلى أن يعملو ويطبقوا الأفكار الفردية التطويرية التى يتعلمونها فى نطاق بيئات منظماتهم شركت فيكتوريا فى تصميم ثلاثة برامج لمركز لقيادة الإبداعى، وهذه البرامج هى معمل / حقل القيادة، بحولات القيادة، وقدره الإبداع، وبالإضافة إلى وظيفتها القيادية فى مركز القيادة الإبداعى استمرت فيكتوريا فى أداء أدوار تعليمية وتقديم محاضرات ودروس فى البرامج الثلاثة لتى شارك فى تصميمها، كم صممت وهدت أيضا برامج عملاء متخصصة موجهة إلى لمنظمات البولية فى كل بول العالم

فت فيكتوريا كتاباً بعنوان «تدريب من أجل العمل» وهو عبارة عن تقرير لأداء وإنتاج العمل لاستشاري التعليمي الطويل الأجل، وهو على شكل برنامج محددة، نشر عن طريق (سي سي إل، ١٩٩٩) كما ساهمت في تأليف وكتابة العديد من مطبوعات و منشورات الأكاديمية و علمية مثل التدريب من أجل العمل، أسلوب جديد لتطوير الأعمال، مقدمة التنفيذ، نشر عن طريق (سي سي إل، ١٩٩٩) كذلك نشرت مفمل بعنوان دروس الحياة في العمل لتطوير المستمر للإنسان، نشر عن طريق (محلة تطوير وتحصيط مستقبل العمل (الوظيفة للغير) وكذلك كتبت فصول في الدليل الصادر من المركز الخاص بالقيادة، لا بد على لتطوير القيادة (جوسى) - سى وسى سي إل، ١٩٩٨ وكذلك برنامج ردود العمل المكتفة و يضاً فصول وتطوير القدرات من أجل التعلم من الخبرات

جون إلكسندر: هو رئيس مركز القيادة الإيدى (إس إس إل) هذا المركز هو عبارة عن مؤسسة بنية وتعليمية غير ربحية تخصص أعمالها للبحوث لعلمية السلوكية وتعلم القيادة وقد أسس هذا المركز في مدينة عريس بورو في ولاية شمال كارولينا في عام ١٩٧٦م من قبل مؤسسه سميت رينشاردسون، واليوم يعتبر مركز (سي سي إل) أكبر مؤسسة في العالم تهتم وتركز على أعمال القيادة.

تولى جون عمله في مركز (سي سي إل) منذ عام ١٩٩٠م بعد ان عمل لأكثر من عشرين عام صحفياً ومحرراً بارزاً ومتميزاً لإحدى المجلات حصل على عدد كبير من مكافآت وجوائز لتكريم على مستوى الولاية وعلى المستوى قومى على المقالات التي كتبها، وتسلم هذه المكافآت وجوائز لتكريم مكافاة سكرييت - هوارد وولكر ستون للشبائاته اكتابيه والتحريرية وكذلك حائزة التكريم الأولى للكتبة لتحريرية من جمعية لطبعة لولاية شمال كارولينا في عام ١٩٧٩م كان جون حد المنافسين النهائيين لجائزة بوليسز للكتابة اسحريرية وفد شارك حديثاً في تأليف القيادة عبر لثقافات خمس قدرات هامة وهو فصل في موسوعة منظمة لمستقبل الصادر من مؤسسة (جوسى) ياس، ١٩٩٦)

الفصل الرابع والعشرون

سرعة اتخاذ القرار: الهدف الاسمي للتدريب

النفائن:

إن معدل وسرعة التغيير لاجتماعى والتفى لدى بحدث فى الوقت الحاضر يمكن أن يكون هو المعدل لآسرع فى لتريخ، لا يوجد أى مؤشر أو علامة تدل على أن معدل هذا التغيير فى طريقه للتباطؤ ويمكن الحد منه فالانفصاليات أصبحت عالمه بشكل متزايد، والعاملون فى المنظمات أصبح لديهم أعمال أكثر لاجتاز فى اوقات قصير، فعملهم أن يسافلموا ويسعائشوا ويأخذوا فى اعبرهم أن هذاك توجهاً جديد لعمل تتسم ملامحه بإعادة لتتصم وتحدد الحجم الفعلى والصحيح للأعمال والعاملين وكذلك لتغيرات فى العلاقات والاتصال لاجتماعى التى سوف تصاحب هذه المظاهر الجديدة المرئطة بالعمل وبسعة لهذه لتغييرات الهائلة فى على لأفراد وللمنظمات على حد سواء. يمكن بكوبوا، أكثر استجابه وكثر مرونة من أى وقت مضى للتعام مع هذه الصور لحددة فعملهم (الأفراد والمنظمات) أن ينحبوا قررت ويوبوا الأعمال لسرعة لكى يوكبوا التغييرات التى تحدث فى سوق العمل بشكل سريع لم يسبق له مثيل

العالم المتغير، قواعد الخطة الجديدة:

إن الخطة لحددة تتكون عنصرها من مدى تأثير بقصور و لعمود التنظيمى فى لعمل فى الفاموس بجد أن كلمه (Inertia) قد حددت وعرفت على أنها لسفور والابتعاد عن العمل بالقصور والعمود التنظيمى وعدم الرعة فى التغيير تتكون من عناصر متحدة ومشاركة تمثل حقيبات (من قبل القوى العقلية والتنظيمية، وهى تحدد ملامح روانا وأفكار وبوفر اراء مختلفة ومتعددة) للعاسين فى المنظمة. وهى فصل الاحتمالات، فى هذه لاختلافات فى الأفكار سوف تثرى عملية التنوع والإبداع والمشاركة فى أعمال المنظمة، وهى أسوا لاجتمالات، فى هذه المعقود وهذا التوجه سوف يؤدى إلى مقاومه التغيير فى المنظمة، ومن ثم إلى مزيد من الكسل والجمود فى العمل

إن أحد مؤشرات هذا الحل الذي سبأ عنه معوقات التعبير يكمن في الفحوه بين ما يعتقدوه العاملون في أسلوب أدائهم وطريقة معاملهم وما يرويه في ذلك وبين ما يودونه بالفعل من أعمال ويسهجو به من سلوك في الواقع العملي. فكلما كان هذا تدخل من قبل العدر في الأداء وازاد مكوناته وعضير إعقة العمل عانت المنظمة من عوامل لكس و لحميل ومقاومة التغيير فالكسل و لحميل يولد العقبات ومقاومة التغيير ومقاومة التغيير تحت وتولد الكسل والحميل.

إغلاق فجوة الاداء:

إن المحافظة على جعل المنظمة تؤدي أعمالها شكل فعال يعبر عملاً شاقاً ومستمراً ويمكن أن يوصف على أنه معركة دامية. فكل منظمة تحاول أن تتجاوز وتتخصص من ظاهرة الكسل والحميل والجمود ومقاومة التغيير حتى يمكن من مواكبة عصرها وتلحق بأعمال المنظمات الأخرى المنافسة تكون منظمة أكثر إيجابية وهذه المعركة لمواجهة صد الكسل والحميل التنظيمي ومقاومة التعبير يعني وينطلب أن يكون هناك تعبير مستمر في الأداء التعبير الذي يرفعه ناس، العاملون ويقاومونه ويكرهه، وهي أحيان كثيرة يغضبون منه ويتذمرون.

بصفة عامة، كل شخص في المنظمة يسعى ويرغب في أن يتحسن العمل ويرتفع مستوى الأداء، وهذا يحدث في أعلى المستويات التنظيمية رغم مقاومة التغيير عند يكون الموظفون في هذه المستويات وضحير كل الموضوع في أهدافهم الشخصية أو أهداف فرق العمل التي ينتمون إليها، وهي الاطلاع ومعرفة ان هذه الأهداف سوف تساهم في نتائج العمل، ويأكدوا من أن كل مهمة يؤتيها سوف تدعم وتحقق هذه الأهداف.

إن إحدى الطرق التي تساعد في رفع من مستوى أداء المنظمة تكمن في مساعدة جميع العاملين وتدريبهم لكي يصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في أداء أعمالهم ومهامهم اليومية، بارتباطاً، حاول لفادة المدبرون تطوير وتنمية هذه الفعالية والكفاءة لدى العاملين من خلال استخدام وتطبيق أسلوبين هما.

١- أسلوب السيطرة ولتحكم فاسسبثرون وفق هذا المنهج يقوون الموظفون العاملون معهم كما لو كانوا قطعاً من الأغنام فرويتهم في تطوير أداء العاملين تكمن في

تدربهم بشكل كافٍ حتى يتم التمكن من السيطرة عليهم وهذا لاسلوب حقق نجاحاً ولكنه يكلف كثيراً من الوقت و الطاقة والجهد.

٢ الأسلوب القديم على المعرفة يفترض هذا الأسلوب أنه إذا توفر للعالمين المزيد من المعلومات، فإنهم سوف يتمكنون من تادية أعمالهم بشكل أفضل وذلك استناداً إلى المعلومات التي وفرت لهم. ويعمل في هذا النوع من المنظومات بشبه قراءة كتاب في ريشه الغولف حيث ينتظر من القارئ من خلال قراءته للكتاب ان يصبح لاعباً محترفاً في هذه اللعبة، في العالب المعرفة لا تشكل عائقاً لتحسين الأداء، ولكن ما يشكل العائق هو النقص في التوافق والاتساق في لتفديد الدقيق لمعرفة التي يمتلكها لأفراد و فرق العمل والمنظمات فالأفراد في المنظومات نادراً ما يكونون غيباء، ولكنهم في الغالب يعانون من المعوقات التي تحيل دون إنجازهم لأعمالهم بشكل أفضل.

الأداء:

ان قياس الاداء في مجالات الأنشطة الرياضية عمل واضح وسهل فالإعلام يوضح لنا المبصرين، والمخوفين على مستوى العالم. فالمدرّبون يجمعون قدر هائلاً من المعلومات وابيات التي تساعد في التعرف على المعيير الأقل وصوحاً المتغيرات والعوامل الهامة ولصورية للرياضيين ليحسنوا من أدائهم. ففي الأنشطة الرياضية مثل رياضة الغولف، يفصى الرياضيون وقتاً كبيراً ليصوروا من أدائهم في إرسال الكرة لتصل سرعتها إلى سرعة الضوء. (تم استعارة مصطلح سرعة الضوء من علم الفيزياء كتعبير عن سرعة هدف الكرة) ففي علم الفيزياء، سرعة الضوء هي سرعة في اتجاه معين. هذا يمكن لاعب كرة الغولف من زيادة سرعة إرسال الكرة مع نواقل السرعة العالية والدقة المتناهية نحو الهدف، فان ذلك سيساعده في دقة الاداء بشكل أكثر وأكثر. وهذا يعتبر ميزة وتفوق في لعبة الغولف.

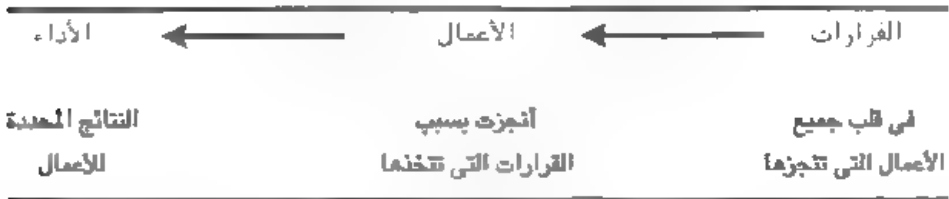
سرعة اتخاذ القرار: اتخاذ القرار بسرعة الضوء (سي*):

ان تأثير وفاعلية المدرّبين في تحسين أداء العمل بشبه فاعلية وتأثير المدرّب في انشغاطات الرياضة، ولذلك فإن فكره ومفهوم السرعة الهائلة في عملية اتخاذ القرار مطلب

* (سي) تحقيق (طبع محفوظة لـ (إل إل سي)، Inside Out Development، عام ٢٠٠٠م

هـم بهذا المجال (انظر الشكل رقم ٢٤ - ١) الذي يصمم عموماً مجارياً وهو نخذ القرار بسرعة لضوء والذي يعنى لسهولة والاتجاه/الهدف أو الدقة في اتخاذ القرارات فالأداء هو نتيجة لأعمال وأفعال وسلوكيات تقوم بها العاملون من أجل تحقيق و تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

الشكل رقم (٢٤ - ١) سرعة اتخاذ القرار



إن السرعة في إجراءات اتخاذ القرار وحدها ليست بالصورة مقبولة ومساعدة للأداء فإن كان القرار داه غير دقيق فسوف يحقق أداءً ضعيفاً، كما أن مضاعفة وزيادة معدلات الدقة في عملية اتخاذ القرارات ليست بالضرورة فاعلة ومساعدة لأنه إذا لم تكن إجراءات اتخاذ القرارات سريعة بالعدد الكافي، فإن المنافسين لمنظمة التي تعمل بها سوف يتفوقون على منطمتك ولذلك فإن مضاعفة وزيادة معدلات كل من السرعة والدقة في إجراءات اتخاذ القرار يمكن أن يكون عاملاً مساعداً في عملية المنافسة مع الآخرين لأن مثل هذه النشاطات تدعم وتؤثر كل ما يفعله ويقوم به العاملون في المنظمة.

إن الموظف الذي يقوم ببدء عمله باستقلالية وحرية يكون ولاؤه وطافته وجهده وعنصر تركيزه على الأداء أكبر وأعظم من لو أن هذا الموظف يعمل تحت إدارة (بوليسية) تتجلى مظاهرها في منهج التحكم والسيطرة على العاملين بمعنى آخر، عندما يعود الأعمى وقطعان المشاة إلى حظيرتها، فإن الرعي وكلية يبدوون حذراً أقل فقطع الأعمى متجهة من تلقاء نفسها إلى الحظيرة، ونفس الأمر يطبق على العاملين فعندما يتخذ العاملون قرارات بأنفسهم ويتحكمون فيها، فإنهم سوف يبذلون كل ما لديهم من جهود وعبقورية وحكمة ورشد لهذه القرارات والنشاطات والأعمال. إن مصطلح الجهد العقلي المستقل الخاص بالفرد يختلف عن الجهد الذي يفرض أو يفرض من شخص لآخر فالجهد العقلي المستقل هو ما يعمل به الناس لأنفسهم في حياتهم الخاصة عندما يستيقظون من النوم (مثلاً) الساعة الثالثة والثلاثين دقيقة (٢٠ - ٢) صباح يوم السبت لينهضوا في رحلة صيد

السمت، أو أن يتعاملوا مع قضية غنصاب على الخط لسحق أو أن يدربوا فرقاً رباصية خاصة (Little league) تمثل هذه لأعمال ولأدوار لا يمكن أن يؤطر أو تفوض أو يعرض أو يكسب بها وصف وطيفي معين/ ولكنها تمثل مائة ومحتوى الأداء المتميز فهي يقدم وسير من قبل المؤدين والمفذين للعمل، ولم تفوض أو تحدد من هل فرار بتحدده القادة ويحال إلى العاملين لسعيه

التدريب:

إن القرارات هي المحرك لأساسي لجميع الأعمال التي ينخدع الناس ومن مهم المدربين في مقرات الأعمال هي مصاعفة سرعة إجراءات اتخاذ القرار، وهذا الإسراع في اتخاذ القرار سيكون فعالاً ويحدث تغييراً في كل مستوى من مستويات المنظمة ففاعلية التقدير والمعدرة عليه تأتي من القادة الذين تم تدريبهم، واديين بدورهم ينولون تدريب جميع العاملين في جميع أقسام وإدارات المنظمة بحيث تكون تركيز هذا التدريب على سرعة اتخاذ القرار

إن كلمة التدريب أصبحت مصطلحاً مبدولاً منذ اعرض لحامس عشر الميلادي حيث يشير مدلول هذا المصطلح إلى "تحويل الناس اسميزين من واقعهم الحالي إلى ما يرون أن يكونوا عليه مستقبلاً وهذا التعريف يشير بلا شك إلى التدريب المرحلي ورغم بساطة وسهولة هذا التعريف، إلا أنه يتضمن أفكاراً حلاقة وإبداعية في مجال التدريب، حيث حدد أنه يتضمن ما يلي

* تحويل ونقل الناس المتميزين إلى المدربين الأكفاء عليهم أن يتأكدوا أن المتدربين لا يركزون النشاطات والتفصيلات التدريبية إلا بعد أن يضمنوا أن عتزازهم بأنفسهم واحترامهم لذواتهم كقادة قد تحسن والمدرّب يقوم بهذا العمل من خلال المحافظة على ذب وكرامة للمفذين حتى لو بطل الأمر أن يكون صارماً أو قاسياً معهم و/ أو لا يحبونه.

* "تم واقعهم الحالي" - إن المعنى هنا واضح بجلاء، ولكن معظم لمدربين / لقادة يروون أتناعهم (موظفين/متدربين) بمعلومات تفوق قدرتهم على استيعابها وذلك بسبب صيق الوقت لديهم. (فعلى سبيل المثال، عندما يقدم برنامج تعريفى جديد

كمُ هائلا من المعلومات إلى الموظفين للتحقق حديثاً بأعمال المنظمة فإن معظم هذه المعلومات لا يستوعبها ولا (بعضها) هؤلاء الموظفين ولا تترسخ في أذهانهم نظراً لكثافتها وضيق الوقت الذي قدم فيه - فعدم استيعابهم لهذه المعلومات قائم على التبرير اسطقي الذي يقول ليس لدينا الوقت الكافي لاستيعاب وهضم هذا الكم الكبير من المعلومات - بل العمل الأسير هو أن يبدأ الناس عملهم من حيث ما يحدده المدرب (حتى يستطيعوا التعامل مع جميع المعلومات الجديدة لمطروحة) على أي حال ليس يبتزون دائماً من حيث ما يريدون هم. وليس ما يريده المدربون أن يبتزوا به أو أن يكوبوا عليه.

* لي أي هدف يسعون إلى الوصول إليه - بلا شك لا يمكن لكل شخص في المنظمة أن يذهب دائماً في الاتجاه الذي يريده أو أن يحقق كل هدف يسعى إليه. فما يعمل الأفراد في المنظمة بحث أن بصيف قيمة إلى إستراتيجية حدد الاتجاه الذي يحتاج أو يرغب المنظمة في أن نصير إليه وتسلكه وإذا لم يحضر الموظفون ويتخذوا قراراتهم لتكون متسقة ومتطابقة مع إستراتيجية المنظمة وأهدقها الكرى، فإنهم سوف ينتظرون قراراً منا من المنظمة تملأ عليهم وتحدد لهم الحد الأدنى من معايير الأداء التي يجب أن يلتزموا بها - ولكن يحقق مستويات الأداء العليا التي نطلبها ونفرضها في الوقت الحاضر المناقشة لشديده في عالم الأعمال، نحن بحاجة إلى أن نجعل العاملين يختارون ويمارسون نوعاً من الجهود المستقلة أثناء تديتهم لأعمالهم - فنحن علينا أن نساعدهم في معرفة احتياجاتهم، وما يرغبون في الوصول إليه من هدف، والتدريب على سرعة اتخاذ القرار هو وسيلة للقيام بذلك

زيادة سرعة اتخاذ القرار

عندما ترقب المدربين الكبار أثناء تديتهم مهاراتهم الخاصة، ستجد أن هناك شيئاً واحداً واضحاً للعيان - ستجد أنهم يبتزون غير قادرين على الأداء - فهم يعرفون أن هناك مجموعة قليلة من القوى الفعالة والمنميرة التي يجب عليهم أن يلتزموا بها ويتقنوها حتى يتمكنوا من أداء عمل عالي الجودة - وهذه هي العناصر والعوامل الهامة في المهمة الملقاة عليهم، فالراقبون يتحدثون دائماً عن مدى قدرة المدربين في جعل إجابة وتقار المهارة تبدو بسيطة وسهلة - فيمكن أن يقول أحد المراقبين إن المدربين يحاولون جعل الأمور الصعبة تبدو سهلة.

إن من بين النماذج المتعددة التي توضح طريقة وإمكانية لبشر في تحقيق لتقدم هو نموذج بسيط يتكون من أربع مراحل هي الأهداف، الواقع، الخيارات، ولإنجاز وهذه المرحلة تعرف اختصاراً بـ (جى، آر، أو دبليو G.R.O W) (ار*) فممكن لنا أن نسمى هذه المراحل بالمعبريات والعناصر الحاسمة والهامة في تحقيق التصور والتقدم وهي مهمة وحاسمة نظراً لأنه لو استثنى إحداهما، فإن مشكلة معينة ستستثنى وهي تعتبر منعبريات لأن محتوى ومضمون هذه المراحل يختلف باختلاف لحالات ولوقف التي توظف وتستخدم فيها

إن أهمية هذه المراحل الأربعة كمنعبريات وعناصر حاسمة وهامة مسببة من طريقة وكيفية اتخاذ لقرار من قبل الأفراد ومن قبل المنظمات فالأفراد ومنظمات الأعمال لديهم حالات ومواقف عملية ومشاكل حالية يودون حلها وتغييرها بطريقة أو بأخرى الواقع وهذه المشاكل والمواقف نصاع بطريقة معينة لتأخذ شكلاً محتملاً عن واقعها الحالي الأهداف ثم يفيد الأفراد بالمنظمات ابتكار طرق واساليب عملهم تمكهم من إعلاق الفجوة بين واقعهم الحالي وما يطمحون إلى تحقيقه من أهداف الخيارات وأخيراً يتبنون ويلتزمون بأسلوب أداء معين معتمد على الخيارات وعلى الإمكانيات التي بحوزتهم لتتعتقدون أنها سوف تحقق لهم نتائج الإنجاز الانتقال إلى الأمام، ولذلك يمكن أن نطلق على هذه المراحل الأربعة بالمنعبريات والعناصر الهامة والحاسمة في اتخاذ القرار

ولكي يتحقق لتطور في الأداء، فإن على العاملين أن يتخذوا في اعتبارهم هذه المراحل الأربعة ويلتزموا بها وإذا لم يمكنوا من التعامل مع أي من هذه المراحل، أو أن الأهداف غير واضحة لهم، فإن الخل في كل مرحلة سيكون على النحو التالي

* الهدف نحن لم نحقق أي هدف، ولم يتحول في أي اتجاه، أو أننا قد حللنا مشكلة أخرى خاطئة (عبر مقصودة)

* الواقع لا نعرف بالتحديد مع من نتعامل.

* الخيارات - لدينا أساليب أقل، لا تسد الفجوة بين الواقع وبين الأهداف

* الإنجاز الانتقال إلى الأمام، ليس لدينا رؤية واضحة أو التزم معن نجاح الأعمال القادمة التي سوف نقوم بها

يظهر أحد محالات التحلل تلك أو لكثير منها عندما ينعثر لاعمون في إجراءات أعمالهم الخاصة باتخاذ القرار إن العامين يتبعون في العادة منهجاً محدد عندما يفكرون ويسافشون في قصة معينة فهم يدورون من الحالة الزهنة (الواقع) ثم يتناولون هذه الحالة بلعائشة المستعصية والمتشعبة، (في الغالب تتسم هذه المناقشة بالشكوى والندم) قد أن يحاولوا أن يحددوا الهدف بعد ذلك يعودون إلى الواقع (الحالة الراهنة) ثم يهيمنون بفكارهم ويتجادلون ويتناقشون أكثر وأكثر لموصولوا إلى حصار واحد وبعد ذلك يعودون مباشرة إلى الحالة الزهنة (الواقع)، ثم يقررون أن هذه الخيارات ليس يكون حلاً عمياً وناجحاً

بعد ذلك يعودون مرة أخرى إلى محاولة أكثر حدة بتحديد خيار لحل مشكلة حتى يواجههم، ثم يحارون سرد وعدم فئاس طريفاً أو سوباً معيناً لسقيد هذا الخيار الدين هم لم يلتزموا أو بقحمسو أساساً في تنفيذه وهذا يشبه الشخص الذي يحاول أن يسحل هدف في لعبة كره السلة من خلال اجري والعب في دائرة محددة محدودة ويسفل من الأمكة نون أن يرمى أو يهدف الكرة فمن لصعب أن تسحل هدفاً بهذه الطريقة يمكن لاعامين أن يصلوا إلى أهدافهم في النهاية، ولكن بعد أن يكونوا قد أضاعوا من الوقت والجهد الكثير فمن خلال التركيز المنظم على كل مرحلة من المرحل لأربعة حتى تم ذكرها الخاصة بإجراءات اتخاذ القرار يمكن لنا أن نتقل بين هذه الخطوات بشكل أسرع وهذا أحد العناصر والمكونات التي تساعد في سرعة اتخاذ القرار

تقليل العقبات والتدخل في اتخاذ القرار

إن إنحدز المرحل الأربعة السابقه يتطلب الإقلال من تدخل الآخرين الدين يمكن أن يصعو العقبات والعوائق في طريقها ويمكن بوصيح ذلك من خلال عمل ابروفسور مبهالي كيكسيستميهاالي (١٩٧٠) في كتابه المعنون بـ سيكلولوجية/نفسية الحرية الأمثل حيث وجد أنه إذا كان الأفراد ينظرون ويعتقدون أن تحديات لمشكلة التي يحاولون حلها أكبر واعظم من امهارات الشخصية التي لديهم، فإنهم يشعرون بجاهها بالهديد، وهذا الهديد سوف يؤدي إلى قلق والخوف أما إذا شعروا بأن مهاراتهم أعلى وأكبر من المشكلة أو التحدي الذي يواجهونه، فسوف يشعرون بالضيق والملل وإذا شعروا بالملل لمدة

طويلة، فإن هذا الملل سيتحول إلى قلق) وهي كلتا الحالتين، إذا شعروا أن أيّ منهما يفوق على الأخرى، فإنه سيكون هناك تدخل من الأخرين في هذه المشكلة. فالأفراد سوف يؤذون ويقدمون أفضل ما لديهم عندما يشعرون أن مهاراتهم الشخصية كافية ومناسبة لحل المشكلة التي أمامهم، ولكن يجب أن تكون هذه المهارات (كافية، أو مناسبة) بدون زيادة أو نقص تجاه التحدي.

فهم يحتاجون إلى أن نفرض عليهم المشكلة تحدياً مناسباً وكافياً لدرعهم على تقديم أفضل ما لديهم من هتمام، بشرط ألا يكون مستوى اسحدى عالياً للغاية حتى لا يشعرون بجاهه بالهديد. فهذا يضعهم في موقفٍ تطلق عليه البروفيسور كوكسنتميهالي (حاله التدهور والعطاء وهي الحالة الأمثل والأنسب من أجل دعم مهارات جديده أو تطبيق المهارات الحالية التي نمتلكها.

إن المهمة الرئيسية في عملية اتخاذ القرار هي التفكير. نحن نتخذ القرارات من خلال التفكير. فعندما يبدأ الناس بالتفكير في منسكه معينه يواجهونها ويعتبرون حلها امراً صعباً، فإن هذه الحالة / اشككة تمثل لهم التحدي الذي يعتقدون أنه يتفوق عليهم وهو كبر وأعلى من المهارات والقدرات، التي لديهم حالياً. ومن ثم لا يفكرون فيها ونتبعه لذلك فإن هذا الموقف يقلبهم من حالة التدفق والعطاء والأداء الإيجابي الحالي إلى خلق عوائق جديدة أمام هذا التحدي، أن لتركيز على نموذج المراحل الأربعه (هي ا ر و د بليو) الخاص بإجراءات اتخاذ القرار يتطلب التركيز على تحربه هذا النموذج إلى خطوات دفعه وواضحه. فهذه الخطوات الصعيرة والدقيقة تمثل جزءاً من التحدي (بحاه لمهارة المطلوبة لها) ولذلك ستؤدي إلى تدخل أقل، ومن ثم تساعد الناس في الاندماج في حالة التدفق والأداء الإيجابي في عملية اتخاذ لقرار، إن توضيح كل خطوة من الخطوات الأربعة أمر أسهل أثناء حالة التدفق الإيجابي، ولذا فإن اتخاذ لقرار سيحدث بشكل أسرع. وهذا عبارة عن سرعة في اتخاذ القرار.

الأداء المذهب المنضبط والتدريب:

إن ما نفوم به استدرج لمنظمات الأعمال الكبرى هو مش ما يعارف عليه الرياضيون (مد مدد أن (التدريب) عمل ذو قيمة. فالمدرسون يساعدون بشكل منظم اسفدين/العاملين ليتخطوا ويتحورزوا العوائق والأخصاء التي ينسحبون منها ويجنوبها 'شاء الأداء فهم

يفهمون بشكل واضح ان الفوز والانتصار بتحقيق عن طريق الإصافات و الزيادةات ليسيسية في فعالية وكفاءة الأداء فدور المدرب يقتصر على كيفية تطبيق وتوظيف الدفة في الأداء الذي بدوره يساعد اللاعبين على توضيف جهودهم وتركيزهم على الجوانب والعموم الهامة والحاسمة في مهامهم والمدرب في الشركات والمنظمات الكبرى يمكن أن يطبق نفس المنهج على الأفراد وفرو العمر وكذلك على المصمات ككل وإذا أحد في الاعتقاد ان القرار الذي يتخذه العاملون هو عنصر ومكون تمهيدي وهام في أعمالهم قبل المدرب في هذه الحالة يمكن ان يساعدهم في التركيز على الجوانب الحاسمة والهامة التي تؤثر في كل قراراهم.

فرق العمل وفرق العمل؛ المنظمات،

يمكن ان يتم اتخاذ القرار على المستوى الفردي من خلال التركيز على العناصر والمميزات الأربعة الهامة في إجراءات اتخاذ القرار وهي لاهداف، لواقع، الخيارات، والتطبيق أو لطمع إلى الامام، نفس المنهج يمكن أن يطبق على فرق العمل عندما يتحسون قراراً معيماً ولكن عندما يكون الأمر مرتبطاً بحماة من الناس (مريق عمل) فإن يوضح وتحديد موقف كل حالة من الحالات الأربعة اسامفه ليكون أكثر تعقيداً ويستغرق وقتاً أطول، ولكن ويغض النظر عن ذلك عليهم أن يتعلموا ويعملوا من خلال هذه المراحل الأربعة لكي يتخذوا قراراً معيماً.

ورغم ان هناك حاجة إلى الوصوح في الرؤية أثناء التعامل مع كل المراحل الأربعة، إلا أن لاحتياج بين أعضاء الفريق مهم وحاسم فقط في تحديد الأهداف وفي التنفيذ، فالأفكار المتنوعة والمختلفة اسغلقه بالواقع الذي نشأت فيه المشكلة لمرجع اتخاذ قرار بشأنها يساعد في تكوين وإيجاد أفكار وخيارات وبدائل أكبر واشمل فأحدى مهام المدرب في هذا الموقف هي إدارة وضبط وتوجيه عمله لمناقشة حتى يتعامل الفريق مع هذه المراحل لأربعة بشكل منظم ومنهجي.

الخلاصة،

كل شخص من وقت لآخر يعاني من صعوبات ومعوقات أثناء اتخذه أي قرار وقدر كبير من هذه الصعوبات والمعوقات سببها الفجوة بين الطريقة التي يعتقد الناس أنهم

يفكرون بها ويبتكرون للاشياء من حلالها و، لطريقة انعكسه لى يفكرون بها ويننون سلوكهم عليها ولذلك تؤثر هذه الفحوة فى الآخرين فالصعوبات والمعوقات تخلق العطالة أو لقصور الداسى للمنظمات واسبى بدورها نقلل وبسطى من عمسة اتحاد القرار وذلك من حيث اسرعة والذفة عى أى حال يمكن ن سسخدم التدريب لزياده ومض عه سرعة اتخاذ القرار من خلال الاقلال من لتدخلات والمعوقات التى تصاحب عمليه اتخاذ - أى علاف العجوه بين ما يراه وما يعتقد الناس فى السلوك والعمل الذى يؤدوه وبين السوق الذى يسهجه به بالفعل فى الواقع العملى.

سيرة المؤلف:

ألن فاين: هو مؤسس اسايڊ اوت ديفلوبيمنت ولديه خبرة اكثر من عشرين عاما فى مجال تدريب اربصين العاصم، وهى شركات الفورتيس للمسمامه الامريكى، العملاقة بدا الى حياته المهنيه لاعب لكرة التنس الارضى ثم بعد ذلك حصص على اعتراف موثق (شهادة) من جمعية لاون البريطانية للتنس الارضى عى أنه مدرب محترف فى هذه اللعبة وبصفه مدربا / درب ألن العديد من اللاعبين الكبار واسميرين مثل لاعب التنس البريطانى السابق دوسر مصر ن، كم قدم التصايج و لارشادات للعديد من لاعبي العولف البريطانيين فى كنس رايدر مثل ديفيد قهرتى

متد عمل الى حديثا لشملى بعض مجموعه الشركات الخمسمائة الأمريكك الكرى (فورتس) فتركيزه عى كيف يتعلم الناس ويودون أعمالهم تحت ضغوط العمل قاده إلى كنوس منهج تدريسى لتطوير الأداء والذى طيفه لس على لربصيين محسب، بل أيضا على الافراد وفرق العمل ومنظمات الأعمال.

الف الى كتاب العقل قوى لعبة العولف وهو عبارة عن كتاب وشريط فيديو مشر من قبل المجموعة البريطانية للنس (بى بى سى) وهو كذلك صحفى يكتب مفا فى مجلة عالم العولف اخذ عمله شهرة على مستوى الولايات المتحدة الامريكك، وقد أبروت اعماله ونشاطاته فى صنداى تايمر بيزينيس وكتاب تكتيكات دى بونو، وفى برنامج فى تلفزيون ال (بى بى سى) الخاص بموضوعات وقضايا الاعمال.

من ضمن عملاء لشركة إسناد أوت تشمل أفضل اللاعبين والشركات على مستوى العالم وهنال آلاف الأشخاص من عدة شركات استفادوا من أعماله مثل شركة بيل سوث، كي بي إم جي بيت مارويك شيفروليت، فاروماسيا اند اب حون، دو بونت، بروكتر اند غامبل، إيه تي اند تي، وناسا كما ان المعهد البريطاني للإدارة يستخدم المناهج التدريبية الخاصة بالإنسايذ أوت ليساعد أفرادهم وفرق العمل لديه لينجزوا أعمال الأداء المتعثرة لديهم

الفصل الخامس والعشرون

تدريب القادة بطريقة (3×3) والحصول على تغذية مرتدة

بيرت ليكر:

شارك بيرت مثله مثل العديد من الرجال والنساء في الحلقة العلمية لتعليم طرق وأساليب، والتحدث والإلقاء. وبعد أن انتهى بوب من حديثه الذي تم تصويره عن طريق الفيديو والنقيا معه في اجتماع تدريبي خاص قال: حسناً، أخبرني ما هي جوانب القصور ونقاط الضعف في حديثي أثناء الإلقاء حتى تتمكن من تجنبها وإصلاحها. كان طلبه موجهاً نحو الهدف بشكل مباشر، مثله مثل معظم الأفراد، المحمسين في أداء أعمالهم والذين يريدون فقط أن يتعرفوا على المشكلة، ويضعوا حلاً لها. وهم بهذه الطريقة يشبهون الآلات. كل ما هو مطلوب وكل ما هو مهم هو التركيز على الأداء والتفويض فقط دون الاهتمام والاعتناء بالحساس ومشاعر المتلقي. والقادة لديهم نفس الشعور مثلهم مثل أي شخص آخر، وكما سنرى، فإن الشعور والإحساس يعتبر عاملاً مهماً من عوامل التدريب، إلا أنه يتم تجاهله في أغلب الأوقات.

لقد استخدمت نظاماً بسيطاً يوفر معلومات مرتدة وريود أفعال أثناء الاتصال مع الآخرين، ووجدت أن هذا النظام يمكن استخدامه في أي مجال سلوكي أو عملي، أو لتحديد سمات وصفات معينة يرغب أن يطورها أو أن تجنبها من خلال التدريب.

ويطلق على هذا النظام النموذج التدريبي (3×3)، وسوف أوضح في هذا الفصل كيف يعمل هذا النظام، ثم أضيف على السمات والصفات القيدية التي أعتقد أنها ذات أهمية وتساهم في إحداث تغيير جذري في فعالية الأداء القادة على المدى الطويل.

هذا النظام يعمل بشكل فاعل للغاية للرؤساء التنفيذيين، فهو يضمن توفير تغذية مرتدة متوارة يحتاج إليها الأفراد الذين يعملون في الأداء. فهذا النظام بسيط وقابل للاستمرار ويمكن تطبيقه بسهولة في مواقف عملية وحالات متعددة ومختلفة حسب رغبة القائد وحاجته في الحصول على ريود أفعال معينة.

النموذج التدريبي (٣×٣):

هو عبارة عن نموذج تدريبي يطبق طريقته العمل (٢×٢)، وبضمن إجراءات وأسابيل بتقديم ردود فعال صممتها لكي أستخدمها عندما لا تتوفر لدى أجهزة تسجيل صوته أو فيديو يعرفه ردود الأفعال من خلالها. فهذه الإجراءات قصيرة ومشوقة ومتواترة وهي على وجه الخصوص تناسب القادة الذين يريدون أن يتعرفوا على مشكلة معينة بصورة مباشرة وسريعة

والمودج يقدم ثلاث قوى تسمى (Keepers) وثلاثة عناصر صعب تصق عليها (Improvements) شبه تحليل الأداء. فهذا النموذج روعيت على تقديم ردود أفعال متواترة لأنك بعضي ثلاث صفات إيجابية مقابل ثلاث خصائص سلبية تعتقد أنها بحاجة إلى معالجة وتحسين ويوجد العشرات من السلبيات والإيجابيات المتعلقة بسلوك أي شخص عندما يقوم بداء دور معين، في النظام (٣×٣) أنت تركز فقط على سلبيات وإيجابيات الثلاثة التي بنى أولاً إلى مخيلتك، وليس من المهم أن تكون هذه السلبيات والإيجابيات لها نفس الأهمية القصوى لذات، أو أن تكون من الصفات المؤثرة أو الصعبة ولكنها هي الصفات الثلاثة الأولى التي صرنا عليك وحدثت لك، فدا ظهرت واستمرت هذه الصفات وبقيت لديك بإصرار وعادة، فربما من المحتمل أن تكرر وتبقى باصبر، لدى العدد من الأشخاص، ولذلك تصبح ذات أهمية بالغة في الحياة العملية

كثير من الناس يريدون لتقديم بحوث والسمات الإيجابية الحسنة لشخصياتهم، ولا يريدون في إعطاء الصفات والسمات السلبية عنها فبعض الأشخاص المدربين/ قادة يبالغون في الحذر ويصبحون قبيلاً من الدواعي التحضيرية للشخص الذي يتلقى لتدريب لمعرفة النقاط السلبية والإيجابية لديه. كلنا لحائض لا نعبر عن أدوات فعالة ومفيدة للشخص الذي يتلقى ردود الأفعال والخيار الصحيح هو الخيار الذي يقدمه نظام ردود الأفعال (٢×٢) فانت من خلال هذا النظام ملزم أن تقدم تقييم موضوعياً يمثل ويتكون من (٢×٢) من السمات والحاصل القيادية، لذلك يشعر الشخص المدرب بأنه مدعوم وفي مركز قوى أثناء تقديم صفات وحواص هامة للعمل عليها وتحسينها وهذا مهم ليس للفرد فحسب بل لأي شخص آخر

وثلاث صفات يعتبر عدداً مناسباً، لا نسال الشخص المشارك أن يعرض ويقدم العشرات من الصفات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، فالكثير من الصفات الحسنة

والجصاص السبينة تشكل صعوبة على الناس في تقديمها وعرضها وصعوبة كذلك على المتلقى لتحسينها فمن أجل تطوير أفضل لعلمك ولهاراتك ولأخريين أيضاً، حاول أن تتذكر فقط أسلوب عمل نموذج (٢×٣).

يمكن الاستفادة من نموذج (٣×٢) الخاص بالتعبئة المرتدة في أغلب في أي مجال عمل، فيمكن أن يحث عليه القائد ويستخدمه ويطسه خلال أو بعد إلقاء خطاب أو أثناء وبعد اجتماع عمل معين، ويمكن أن يقدم هذا النموذج من مدرب بفعدي لى قائد إداري معين وفق أسلوب منهجي منظم. ويمكن أن يستخدم لتقييم موضوعات عامة وساحية. بهذا النموذج من ويمكن تطبيقه في عدة مجالات وحالات عملية. ويعتبر أكثر فائدة وفعالية عندما تطبقه على نفسك لتكتشف جوانب الضعف ومواضع لقوة لديك أو لدى الآخرين.

عندما يتلقى الأشخاص التعبئة المرتدة لثلاثة جوانب صغيرة في سلوكهم في وقت واحد، فإن بإمكانهم أن يحدوا أعمالاً بالإصلاح والتصحيح فهي مثل الصاروخ المبرمج مدى يسير وفق مرشد يحدد له مساره ويعرجه. فالأمر د وفق هذا النموذج يتفوق ردود فعل باستمرار، كما أنهم يحدثون وعيهم ومعرفة بهم بمهارتهم وعاداتهم أيضاً، وكذلك يحدون لفررت التصحيحية بشكل دائم ومواصلة. فهذه هي أفضل طريقة للوصول إلى لهدف وتحقيقه.

صفات القائد:

ما لصفات التي يجب أن تدرب عليها القادة؟ هناك آلاف الكتب التي ألفت في مجال القيادة، كذلك آلاف من الأفكار والأراء عن لصفات والقدرات لهامة لتي يجب أن يتصف بها القائد من خلال خبرتي وتجربتي في مجالات التعليم والتدريب، يوجد ثلاث صفات هامة وضرورية لابد أن يتصف بها أي قائد وهي سهلة وقابلة للتدريب عليها. هذه الصفات هي الاتصال الفعال، الجدارة والمقدرة، العناية والاهتمام.

القدرة على الاتصال الفعال:

لقدرة على الاتصال بفعل مع الآخرين هي اصفة والمهارة الأكثر أهمية من بين الصفات لضرورية التي يجب أن يتصف بها لقادة ولقادة هم الأشخاص الذين تتوفر

لديهم القدرة على الإصغاء وحسن الاستماع للأفراد الذين يعملون معهم، ثم يكونون أراهم بعد ذلك يتحدثون إلى الآخرين لإصغاعهم والتأثير عليهم لاحتياز قرار أو أداء عمل معين فلا بد أن تكون عمله اتصال الفكرة مع الآخرين مدعومة بالطاقة والحماس كما أنه يحب أن يتسم حديثهم بالشفقة بالنفس والمصادقية، وأن يشعر المستمعون من خلال اتصالهم بأحاديث وخطبات لقادة بالثقة والمصادقية مستفحة من نبرات أصواتهم، ومن نظرات أعينهم وحركاتهم وإيمائهم فهم يتسمون لأتباعهم ويصعدون إليهم

وفيما يلي عينة مكتوبة وموحدة تمثل نموذج (٢×٢) في عمية اتصال قائد أسهل حديثاً من تقييم اجتماع مفتوح ربع سنوي لمائة وخمسين موظفاً.

نقاط القوة.

* كان محتوى ومصممون اللقاء حداثاً ومركزاً أخذاً في الاعتبار مصالحهم واهتماماتهم

* بدأ اللقاء وانتهى في الوقت المحدد له

* كان المتحدث ظريفاً ولبقاً

نقاط الضعف (النقاط التي تحتاج إلى تطوير):

* لم يكن حديث القائد حماسياً، وفقد لحضور لاهتمام به، فلم يتمكن القائد من استخدام لغة العيون والنظر إلى الحضور.

* كان صوته من الصعب سماعه في بعض الأوقات

* كان مكان الاجتماع ضيقاً ومرجحاً ودرجة الحرارة بد حله عليه

القادة لا بد أن يكونوا ذوي كفاءة ومقدرة خاصة:

من مقبيل الأداء والمسئولية والمحاسنة هي التي تضع المعاصر في عالم الأعمال فالأعداد المحددة والدقيقة لهذه المقبيل تعتبر رواد أعمال هامة للقادة، ولكنها ليست الموضوع المطروح للمناقشة هنا.

إن العامل المهم هو الحصول على استعداد المرئدة عن محالات وصفات سلوكية معينة عن الأفراد، ثم تدريبهم على المهارات التي تؤدي إلى أداء متميز في المنظمة إن سيطرة ونشيط القائد يمدد ويشمل الكثير من مجالات الأعمال، وإن أسلوبه تأثراً في نتائج الأداء بشكل مباشر وغير مباشر، لأن القائد ينظر إليه دائماً على أنه نموذج وفهولة فعندما يحدث القائد بصوت عالٍ، فإن هذا يعني أنه يتحدث أكثر مما يفعل، خصوصاً إذا كان ما يقوله لا يتطابق مع ما يفعله وذلك فإن لتدريب على الكفاءات والقدرات القيادية الثلاثة التالية لها تأثير كبير في أداء ونتائج أعمال القيادة:

التركيز:

إن القادة الأعضاء المحققين هم الذين لديهم هدف محدد وواضح فهم لديهم مهمة متحمسون لها ومتعاطفون معها فهم يضعون الأهداف بدقة وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة وديقة ومموسة ومرتبطة بوقت معين ويمكن قياسها، والقادة المتميزون هم الذين يكررون في العالب رؤيتهم للأشياء وللمهام وللأهداف والأفكار الجيدة تستحق أن تعاد وتكرر

تحمل المسؤولية

إن القادة الأكفاء لا ينتظرون أن تحدث الأشياء من تلقاء نفسها، بل هم الذين يجعلون الأشياء تحدث ولا ينتظرون أن يحدد لهم الآخرون الاتجاه الذي يجب أن يسيروا عليه من هم الذين يسمون هذا الاتجاه ويحددون التوجيهات للآخرين لكي يسبوا هي نصافها وبناء عس إن ثقافة بحشون استئولية والمحاسبية، فهم يطورون الأداء ويحثون الآخرين على الإبداع. إن أفضل إقادة هم الذين يحضرون أعمالهم ويدعون من خلال مشاركة الآخرين لهم فبقادة ليسوا (لون رانجرز) فبقادة لتميزون يمكن أن يكونوا مستثمرين وعملاء أو مديرين ولكن إذا أرادوا أن يرتقوا إلى المستوى الأمثل في أعمال وصفات القيادة فإن عيهم أن يربوا ويصغفوا من أية مهارات ومواهب وقدرات يصفون بها وذلك من خلال الدعون لمشارك واجماعي مع الآخرين، فالقادة هم الذين يتحملون المسؤولية ولكنهم في الوقت نفسه يفوضون الأعمال والمسئوليات للآخرين ويجعلونهم مسئولين عن أعمالهم ويحاسبونهم عليها معظم إقادة الذين أعرفهم يعاملون أنفسهم بشكل أقسى من معاملتهم للآخرين.

التطلع إلى الأمام - الاستعداد للمستقبل:

منذ سنوات مضت أنتجت قيلمًا وديفياً عن روبرت كيندي، وقد اخبر كاتب الفيلم عرواب بذكاريّ له يصف وصول كيندي كأول شيخ (سيابور) إلى واشنطن دي سي، فكان العنوان لسبياتور كيندي بعامل مع الواقع ويطلع إلى الأمام فهذا العنود يرمر إلى اسمة القيادة التي أعنفد ابها الأهم لجح أي شخص الخل والاستعداد والطلع إلى المستقبل فعلى سبيل المثال، إن صفة اميل و لاستعداد والبحث تعني أن يبادر لفائد وبتطوع لاكتشاف محالات النجاح والإبداع في وصيفته وأن بفعل حداثتها وأن بفعل كذاك إباء الاحاديث واحصراب العامة وأن يبحث عن الفرص في مجالات متنوعة وأن يبحث كذاك في نفسه كقائد ونموذج ومعلم للآخرين

إن العدة نحاحه إلى اتدرب على ثلاث صفت هامة في هذا المحس (ندكر أن بمودج ٢×٣) ما زال مطبقاً ومستمرّ معنا في هذا العمل):

١- البقاء والاستمرار في الأداء المنضبط:

ن الصغوط والإجهاد الناتجين عن اعمال القيادة يتطلبان قدراً معبئاً من التنصم ويوجدان نوعاً من الرتابة في الحياة هلقادة هم هي العادة شخاص منضبطون وملمتمون بأد بهم ويفكرهم وبمسئوليات أعمالهم والمستويات الحياتية الأخرى، فهم يمكن ان يمارسوا لنمارين ارياضية بشكل دوري ويقروون ويوبون الصلاة ويقصون اوقاتاً مع اصفلهم وبككون نوعاً محدداً من الصعام، او يمارسون جميع هذه النشاطات دفعة واحدة - ونشاطات أخرى كثيرة

٢- القادة ليسوا بمستهنئين أو متهكمين:

إن علافة الفدة مع الآخرين تقسم بالطلع إلى الأمام ولتعزيز فهم مثل المشجعين اشاء أداء النشاطات الرياضية الذين يحفزون للاعبين لمصاعفة جهودهم والرفع من معنوياتهم فبالزح والسحرة اسطيفة يمكن ان يكونا سلاحاً ذا حدين، فهم يمكن أن يكون مُمرأ صريباً ومسلب، ولكن المشكلة نكمين عندما يكون القائد يهدف إلى امزح ولا يعلم الآخرون ما إذا كان لفائد يمارزهم أو أنه حاد فيما يقوله لهم إن هذا البقص الكامل هي لتقه يمكن أن بسبب أدى وصرراً حقيقياً لمصداقه، لفائد وفحالته فمن الافضل ن يكون القائد مثل مشحعي الألعاب الرياضية الذين يحفزون الآخرين إلى الأداء المتميز

٢- القادة أنكياء:

إن قادة المستقبل (وفيهم القادة الحاليين) هم عادة مدفوعون وبارعون في بعض أدوات لعمل الحديثة. فهم يعرفون ويستخدمون لحاسب الآلي وشبكة المعلومات لسويبه (الانترنت) فمن اليوم في عصر جديد في لاتصالات و لتجارة - فالاعمال تتم وتجر من خلال الصوت والهدف والحلابة والبريد الإلكتروني وإن بي بي سي إيه والاسريت والاسلكي والقادة يستمرون هم الذين يعرفون طرق ووسائل الاتصال مناسبة عندما يرغبون في الحصول على معلومات أو عندما يرغبون في القيام بعمل معين، وديهم لقدرة على استخدام جميع الوسائل بهذا المجال إن لقائد يصبح كثر فعالية إن كان من الاوائل والسباقيين في اقباء وتعلم المعرفة والتقنية الحديثة.

إن كفاءة ومقدرة القادة يمكن أن تتضمن وتتطلب قامه طويله من السمات و الصفات المرغوبة حتى يجعلهم يؤدون عمالهم بفعالية واقتدار، ولكن عندما يعامل المدربون مع لعدة فهم يحاولون أن يختاروا نموذج (٢×٢) ويركزوا عليه، فالأهم هو عامل المسئولية والمحاسبة وكذلك التطلع إلى الامم و لاداءع. وهنا على توضيح لنموذج التدريبي (٢×٢) الخاص بالكفاءة والمقدرة فهذا يمثل قدم لدير منظمه خدمات وطبيه بناء على صلبه لينصرف تحه ردود الافعال والمساغة ومدى فدمه بداء مهام عمله وتحمله للمسئولية أثناء تديبه هذ العمل فهذا القائد / ادير يعمل معه لمت من الموظفين ويدير ميزانية بقدر بأكثر من عشرة ملايين دولار أمريكي.

نقاط القوة

* التركيز الكبير. ينضم العاملین باسممر ر ويجعلهم يركزون على هدف جماعی واحد.

* يقدم مثلاً نموذجياً ومؤثراً يدل على الانضباط والالتزام و لتأثرة من خلال ممارسه رياضة الجري وأداء الصلاة كل صباح.

* كان دائماً واضحاً وصريحاً، ففي هذه الحالة يتق العاملون فيما يقوه

نقاط، لضعف (المجالات التي تحتاج إلى تطوير):

* مهارات التعامل مع البريد الإلكتروني ومع الحاسب الآلي ضعيفة

* لتأخر في فتناء وسائل التقنية الحديثة والبطء في التعامل معها إنه من الأفضل أن تطور قدراته وكفاءته من خلال تعلم وسائل و أدوات لعمل الحديث المتاحه ويطبقها في عمله

* إنه يقوم بالكثير من الأعمال فهو مركزي، ولا يفوض بعض الأعمال الأخرى إلى الموظفين فيمكن للآخرين أن يقوموا بالأعمال التي يؤديها هو بنفسه فالمطلوب هو جعل الموظفين العاملين مع هذا القائد يشاركونه في العمل، ولا يجلس جميع الأعمال والمسؤوليات تتركز في يده فيجب تفويض بعض المسؤوليات والأعمال إلى الأفراد وكذلك إلى فرق العمل.

القادة يهتمون ويعتنون بالآخرين،

هذه الصفة قد تكون من أكثر الصفات المهمة التي يحتاج إليها القادة الأقوياء يومنا هذا فالقادة المتميزون هم الذين يهتمون ويعتنون بالأشخاص الذين يقودونهم فمما تعني القيادة إذ لم يكن هدفهم تطوير قدرات العاملين؟ والاعتناء بهم؟ فهل القدرة هي عبارة عن مجد وشهرة وفخر للقائد نفسه أو للقائدة بنفسها، إذا كان الهدف كذلك فإن القائد سوف يفشل بدون شك وينهار سريعاً

إن القدرة على حسن الإصغاء للآخرين هي صفة مهمة للغاية للقائد أثناء اتصالاته، فهي تعكس طبيعة اهتمام القائد بالآخرين، فالقادة المتميزون يصغون بالقدرة العالية على الإصغاء - فهم لا يتوقعون فقط لفترات قصيرة أثناء إجراء اتصالاتهم وأحاديثهم مع الآخرين، بل يمتنعون عن الحديث تماماً ويسطرون إلى الأشخاص الذين يتحدثون إليهم من خلال إيمانهم وشارابهم التي تدل على موافقتهم وقبولهم لآراء وأفكار الآخرين مثل قولهم "أوه، هاه" من خلال لتعبيرات اللفظية الصريحة الأخرى المؤيدة والواضحة، خصوصاً عندما يكون هناك تناقض واختلاف في الآراء أو سوء فهم أو عدوانية وشجار، إن الإصغاء ليس أمراً مرتبطاً بالشفاه فقط، أي بعدم الحديث، بل هو مرتبط بالآذان والعيون كذلك

إن من دلائل الاهتمام بالآخرين ما يظهر من خلال معرفة القائد لأسماء جميع عامسين معه، والاستحابة لهم بشكل مشجع ومحفز، و لا ينسامة لهم والاعتراف نادانهم من خلال إيماءات الرأس أو اللمس (الاعتناء والمؤفقة من خلال اللمس) ويشكل أكثر يكون لقائد قريباً دائماً من العاملين السدد توم ستر مشهور بأنه بدير لآخرين من خلال التحول بينهم باستمرار فهذه الطريقة تستحق أن تذكرها ونهتم بها فمن خلال لقاءاتك كقائد واجتماعاتك بالوظفين العاملين معك، فأنت مهدد الطريقة توضح لهم أنك تهتم بهم. وأنه يمكن الوصول إليك بكل سهولة ويسر، في الوقت الذي تتيح لك هذه الصريقة لحصول على معلومات قيمة عنهم

التدريب على الاهتمام بالآخرين،

يمكن أن تكون صفة لاهتمام بالآخرين هي اصعب صفة في نموذج (٣×٢) للتدريب عليها، وذلك نظراً لأن هذه الصفة لسب صفة موضوعية ملموسة، فهي صفة شخصية ولها حسنة خاصة فستدرب على هذه السمة يجب أن يقوم به أشخاص موثوق بهم، كما أنه يجب على القائد أن يكون صريحاً في أعمال لتدريب ونشاطاته، وأن يكون ملتزماً ومهتماً بشكل كامل سمة الاهتمام والاعتناء وأن يوحى بأهمية ذلك. وبهذه الصريقة تصبح إجراءات تدريب النموذج (٣×٢) الأكثر فعالية وفيما يلي عينة يمكن لما يمكن كتابته وتوصيحه في مجال التدريب على العناية والاهتمام وفقاً لنموذج (٣×٢) الذي يوضح ربود أفعال تجاه أعمال معينة.

نقاط القوة:

- * أرسل القائد نهائى بخط يده تعبير عن شعوره لمسابات أعياد ميلاد أو أحداث معينة خاصة بالعاملين
- * كان القائد صريحاً للغاية أثناء اللقاءات والاجتماعات المفتوحة مع الموظفين.
- * استسامة لقائد الطبيعية تصله بالعاملين وتقربه إليهم أثناء اللقاءات والاتصالات العرضية.

نقاط الضعف (المجالات التي تحتاج إلى تطوير):

* يتدخل القائد أحياناً في أعمال الآخرين.

* يعاطف في الغالب لاحتياجات من أحل الرد على المكالمات الهاتفية أو

* يصعب القصد بشكل جيد للآخرين (من خلال بطرات العيون وإيماءات الرأس) ولكن

في الغالب يقاطعه حديث الدس ويكمل لهم ما يودون قوله قبل أن ينتهوا من أحاديثهم

الفوائد والمزايا تكمن دائماً في التدريب:

إن الربصين المحترفين يفصّلون صوال تمام السنة في ممارسة لشبانات لتدريسه فهم يرغبون في الحصول على الحسن المستمر في أدائهم فهل عينا نحن افادة ان نبدل كل ما هي وسعنا من أحل أن ستهج وتلترم بالتدريب المستمر كأداة لتصوير ادائنا إن تدرب القادة يجب ان يكون مشبهاً تماماً لتدريب الرياضيين وإن استعمال نموذج (٢٠٢) يتبع نظاماً بسيطاً وميسراً لربود انفع لعميه التي يمكن استعمالها في حالات متكررة لصفات القائد التي تختار وترغب في التركيز عليها وقدها تم تحسينها

سيرة المؤلف:

بيرت نيكز:

هو سقاد متخصص بارر في مجال لاتصالات فقد ظهر في محطة (إن بي سي) في برنامج نوادي شو باعتباره خبيراً في حفل الاتصالات ويعلق في الغالب على مدعشات ولفاء رؤساء الدولة أثناء الانبجيات الرئاسية وهو مولف كتاب (يجب أن بصرف الناس حتى يصعوا إليك، وهو كتاب حقق أفضل رقم مبيعات كما أن له برنامجاً بذاع من خلال أشرطة فيديو وأشرطة تسجيل مثل البثثر الفعس للاتصالات، هو خلق حضوراً ووجوداً فعالاً بنات عبل كويات أشيد بلسيد بيرت وأثنى على عمله في وول ستريت حوربال وبرنامج تونني تونتي في محطة إيه بي سي، كذلك في بيزنس ويب ونيويورك تايمز ومحله النجاح أصدر كتاباً بعنوان (تحدث بجرأة ووضوح عام ٢٠٠٠م) بيرت هو مؤسس ورئيس منظمة ديكر للاتصالات، وهي منظمة متخصصة في تدريب الرؤساء

ولقادة والمديرين على التحدث بشركته تملأ أن معظم اسهم منظمة (بروفانت) وهي شركة متخصصة في التدريب الدولي وشركة تطويرية، يعمل بها أكثر من ألفي موظف كما درب بمرت شخصياً رؤساء تنفيذيين مثل تشارليس شواب و لعدد من اللاعبين الرباصين المشهورين و لجوم مثل النحل الأولى لتزليج على الحليد موني بليز

يقضي بمرت معظم وقته الآن في تأليف الكتب وإلقاء محاضرات في اللقاءات العامة في موضوع تأثير الاتصال في مجال الأعمال تخرج بمرت من جامعة بين في عم لنفس، وعمل عضواً في مجلس بنويد وى، وعمل كذلك عضواً في مجلس الجمعية الوطنية للمتحدثين ويعمل حالياً عضواً في مجلس إدارة (بروفانت) و (سى بى إم سى) وكذلك يعمل عضواً في المجلس الاستشارى لكلية ويست موت

الفصل السادس والعشرون

أدوات التفاعل الشخصي للقادة

جوناثان إم بارنوك*

إن إعطاء تغذية مرتدة إيجابية أو سلبية لموظفين من قبل لقائد تعتبر مسئولية أدوية باللغة الأهمية، نظراً لأن هذا العمل هو صمرلة الوجه والمرشد الذى يفود ويحدد مسار المنظمة وقرى العمل ولعاسين إلى اسجاح . لا أنه مع هذه الأهمية القصوى لردود الأفعال، فإن معظم المديرين إذا قدموا ردود أفعال أصلاً، فإنهم يقدمونها بشكل ردىء.

المجالات المناسبة لردود أفعال العمل الاستشارى:

إن أفضل معدية مرتده هي الردود الصريحة والمباشرة والواضحة والأمنية والمحددة بدقة، واللى لها علاقة جذرية بالسلوك ويمكنوى لعمل . ولتفاعل فإن ردود الأفعال الردية والصعيفة تكون عامضة وغير محددة أو ذات ميل عوبية بحيث مصم هذه الردود نوعاً من النعد الشخصى غير الموضوعى لطرف الآخر (المفهم) بدلاً من لتركز على أدائه عمله . إن ردود الأفعال الأمنية وادقيفه تتيج الفرصة وتفتح المجال لإحداث تطوير إحصى فى الأداء وبالمقابل نحد أن ردود الأفعال العدوانية تسبب لامتعض الذى يحول دون توفير المدح الإدارى الذى يساعد على بث روح الحوار البناء المتفهم الذى يساهم فى تطوير الأداء . إن ردود أفعال المدير يجب أن تسغ أو تعلم لموظف . فالتقييمات لهامة يجب أن نعلم وفق طرق بناءة بحيث يقدم معلومات للشخص الذى يعد عنه ردود لأفعال الى مساعدته فى إحداث التغيير المصوب فى مجالات عمله

إن التدريب يطلع الموظفين بشكل محدد على المحالات التى يؤدونها فى عملهم بشكل جيد. وكذلك المحالات التى يؤدونها بشكل ردىء أو ضعيف، فالمدير عندما يطلع الموظف

* ملاحظة : بوجه هذا الفصل بعض نظرى والوسائل المستخدمة فى الاستشارة . فبعضه لى قد يكون موضعها فى العمل لندرسى مفيد . فبعضهم لى 'مؤهل' فى مجال عمل لى من بعد عليهم لا بحرية . فبعض هذه لأوسايل حارج جدول الأعمال الخاص بالتدريب

على مشكلة معينة هي أدته وعى لأبواب الضرورية لتحسين هذا الأداء ففي هذه الحالة فإن كلا منهما (المدير والموظف) يصعدن صياغة محددة لما يوقعونه من أداء في المستقبل ثم الاستشارات من ناحية أخرى، فهي عمل مختلف عن التدريب فهي نظم لقاء لعدد من الأفراد شتركون في قصاص واهتمام معينة داب أهميه بالغه لهم ويشعرون نجاحها بشعور قوى وهذه القضايا يمكن أن تكون خارج نطاق وجود بيئة العمل، وتكون أحيانا قضايا ضخمة يصعب تحديدها واستعرف عليها بدقة

إن مزايا العمل الاستشاري تتضمن:

١ - أن العمل (الشخص الذي تقدم له الاستشارة) معرض المشكلة أو الفضضة على استشاري وهذا بخلاف ما يحدث للموظف أثناء التدريب في محال العمل حيث قد لا يشعر الموظف أن هناك مشكلة، أو لا يتفق كل من المدير والموظف على قضايا ومشاكل العمل المطروحة.

٢ أن الاستشاري لمؤهل ذا لكفاءة العالية يؤدي عمله وفق مهارات اتصالية وشخصية عالية في حين أنه في مجالات العمل يمكن أن يتضمن طرح بعض القضايا شيئاً من الحساسية لأن أحد الأطراف أو كليهما يكون غير مرتاح لبعض القضايا أو بس لديهم الرغبة في الاستماع بعضهم الآخر عند طرح مثل هذه المواضيع والقضايا

إنه أمر صعب أن يشعر الموظفون وفادة بمريد من الراحة التامة وعدم الكراهية والتهديد أو لإكراه عندما يناقشون قضايا العمل أكثر من مناقشتهم لقضايا شخصية، إلا أن عمق العواطف الشخصية تؤثر أيضاً بشكل مستمر في أداء وإنجاز العمل وإذا سلمنا بذلك كحقيقة، فإن عواطف والقضايا لشخصية للموظف يجب أن تطرح للنقاش ويقدم لها الحلول من قبل إداره يمكن للمديرين أن يكتشفوا أن إحدى الحالات والمواقف التالية يعاني منها بعض الموظفين

* التأثير العاطفي في الموظف/الموظفة عندما يحدث له/لها حالة صلاوق وانعكاسات هذا الحدث على العمل.

* تأخير الإسراف في استخدام المشروبات الكحولية أو الإفراط في استعمال المخدرات، تأثير ذلك في العمل.

* عندما يكون لدى الموظف طفل يعاني من مشاكل معية (معاوقة مثلاً) وتأثير ذلك في أداء هذا الموظف.

* تأثير مشكلات منتصف العمر في الموظف

* تأثير توقعات الموظف غير الواقعية في عمله

* الخوف من التقاعد وتأثير ذلك في العمل

* ضعف مهارات الاتصال والشخصي مع الآخرين وتأثير ذلك في الموظف

* القلق على الاستقرار الوظيفي وتأثير ذلك في الموظف

إنَّنا من لحالات السابقة يمكن أن يكون له تأثير مروج، سلباً أو إيجاباً، في حياة الموظف الخاصة وجوانب حياته العملية

الاستشارات الفاعلة:

إنَّ العمل الاستشاري يكون فعلاً إذا أحدث تغييراً جوهرياً في رؤى الأفراد في مواقفهم وبظنهم للأمور وللعمل، ومكنهم من حل مشاكلهم وتطوير حياتهم بأنفسهم والعمل الاستشاري المرتبط بالموظف يتطلب من المدير الذي يقوم به أن يكون متمتعاً بشخصية منفتحة ووضوح ولديه مهارات اتصال عالية، وأن يكون متفهماً أن القصة المطروحة للنقاش قد لا تشكل المعلومة المطلوبة ولقدرة فحسب لحل المشكلة الأساسية

إنَّ مشاعر الناس وأفكارهم تبدو في الغالب متدحفاً وغير منسقة مع بعضها الآخر عندما تطرح قضايا هامّة وحساسة بأنسبها لهم، ولذلك فعلى الاستشاريين (المديرين) أن يصعدوا بشكل حذر وأن يركزوا على ما يقولونه لأفراد حتى يتمكنوا من طرح أسئلة تساعد في تكوين آراء واضحة عن الطرف الذي تجري عليه أو من أجله الاستشارة إنَّ هدف المدير الاستشاري هو مساعدة الموظف في إيجاد بدائل وحيارات نجعله يتخذ بنفسه قراراً رشيداً

فلكى تكون استشارياً مؤثراً، يجب عليك أن تفهم نفسك، وتفهم قيمك الخاصة وأن تتعرف على العوائق التي تحول دون تحقيقك للطور الذي تسعى إليه، فالاستشار الفعّال

يجب ألا تكون تكون ردود أفعاله عاطفية انفعالية أو دفاعية، ولا يحشى أو يخوف من سماع مشاعر وعواطف وانفعالات الآخرين إن العواطف والانفعالات التي يعبر عنها الأ فرد هي بالسببة للاستشاري في المعلومات وآراء التي نحطه بعصر إلى الحالة التي أمامه من منظر آخر فعندما تكون سنشاربنا يجب عليك ألا تكون طرفاً في موقف انفصالي بالصعب يمكن أن تشعر بالرحمة ولطف والحرر والمضايقة ويمكن أن نعصب، ولكن الأمر الضروري الذي لا يمكن التدرل عنه هو ألا تكون معرضاً أو متأثراً بالمشكلة أو القضية المطروحة أو أن تكون مسئولاً عنها فهدفك بصفتك استشارياً هو أن تقيم الموقف الذي تناوله بموضوعية، فلا تدمج بالمشكلة لطروجة حتى لا يكون استجابتك لها عاطفية، ولكن كن معبراً عن نفسك بشكل كافي ومعقول لتحس بالمشكلة

العاطفة والانفعال وسوء الفهم أثناء الاتصال:

إن أصعب أنواع الاتصالات مع الآخرين هي تلك التي يسم بقدر كبير من الانفعال والعصب والحماس لأن هذه الصفات تريد من فرصة تشويه وتحريف لرسائل المراد توصيلها أو حجب مضمونها فعندما يكون هناك قدر كبير من الانفعال والحماس أثناء الاتصال إما بسبب طبيعة العلاقة بين الأطراف الذين يتبادلون الحوار أو بسبب محتوى رسالته، فإن هناك فرصة كبيرة بأن الرسالة سوف تشوه من أحد أطراف هذه العلاقة أو من كليهما إن الناس يربعون في التركيز على النقاط الإيجابية وينكروها، ويناسون أو يبالغون في ذكر النقاط السلبية

يحدث في الغالب سوء فهم وعدم وضوح للرؤية بين الناس أثناء الاتصال بسبب أنهم يحاولون تجنب المواقف الانفعالية والعاضبة عبر المريحة، فالباس لا يملون إلى الإفصاح عما لديهم من معلومات تجاه مشاعر إنسان آخر، وقد يكونون كذلك محرجين في بدء ما يروونه وما يشعرون به تجاه هذا الشخص أو ذاك وبسبب هذه المعرفة في هذه التوجهات و لبرعات تكون الحاجة إلى الاتصال بشخص آخر كبيره، ويرداد حمالية عدم إجراء اتصال فعال معه

إن لعمل الاستشاري في هذا المجال يتطلب وعي وحساسية ومهارات أكثر مما يتصلبه التدريب؛ لأن الاستشاري يصرح قصاص ومواضيع هامة ومعروفة ضمناً أنها شخصية للغاية ومرتبطة بشكل جدي بالعاطفة والانفعال فمن المهم أن تكون الاتصالات دقيقة وتزداد كلما زادت أهميه موضوع الاتصال، لذلك فإن على المديرين أن يتعلموا للمهارات

الثمانية لبالية المرتبطة بالكويت لأساسية للعمل الاستشاري واستخدامها في مواقف وظروف الحياة الفعلية.

ثمانى مهارات للعمل الاستشاري،

أولا - كون صلة أو علاقة تتسم بالمودة والألفة والمحبة. وكن هادئا أثناء الاتصال بالطرف الآخر،

إن تكوين علاقة مع الطرف الآخر بتسم بالمحبة والمودة وإسأى يؤدي إلى توفير جو ودي للحوار الذي سيحدث بين الأطراف المتحاورة - أى توفير بيئة عمل يشعر الطرف الآخر فيها بالراحة التامة حتى يتمكن من الإصغاء إليك والتحدث معك فإبداء العمل الاستشاري من خلال تخصيص وقت معين لتتأكد من خلاله أن كلا منكما مصمّن ومرتاح وغير مرتبك أو متكلف.

وسوف تشعر برحة أكثر إذا كنت مسترخياً ومرتاح البال وسوف تجد أنك بحاجة إلى لحكم في نفسك وفى وسائل الاسترخاء حتى تتمكن من استئخد منها من أجل أن تستمر في المحافظة على هدوئك عندما تواجه موصفاً متفعلاً أو عاضباً فيمكنك أن تبدأ عمل الاستشاري من خلال بدء علاقة تتسم بالمودة والألفة والمحبة من خلال حسن استخدام مفردات الاتصال اللفظي المعتادة، التي تجعل الناس من حلاله يشعرون أساءة رحيب بهم ويمكنك كذلك إيجاد واستخدام اتصال غير لفظي بينكما مثل الابتسامة والنظر إلى الشخص والافتتاح والوصوح معه، وإشعاره بأنك تميل إلى افكاره أو تستند أو تبيل إلى جسمه بحركة خفيفة ولطيفة توحى بقوة الصلة بينكما فثبتت رغبتك في الاستماع والاهتمام بموضوع الطرف الآخر من خلال إقبوس وجهه لوجه أمامه و بظر إليه مباشرة أثناء الحديث.

إن هدف إقامة علاقة تتسم بالمودة والمحبة والألفة مع الطرف الآخر هو لتكوين عوامل ثقة لدى الطرف استقوى إلى اتصال فعلى بينكما فالمحبة والمودة والألفة تأتي نتيجة لما سمع به من صفات من حيث استعدادك للإصغاء والاستجابة فممكن أن يكون قد طلبت الاجتماع مع الطرف الآخر لأنك في حالة غضب أو غير راضٍ أو مسرور تجاه سلوك معين، ولكن عليك أن تحول دون جعل الطرف الآخر يشعر بذلك حتى لا يتخذ موقفاً دفاعياً عن نفسه

فلا تصدر أحكاماً مسبقه غير موضوعية على الآخرين، فالهدف من مثل هذه اللقاءات والاجتماعات هو ان يتعلم ويستفيد كل منكما من الآخر فمن خلال لآلفة والمحبة، ستراد العلافه بينكما رسوخاً فلن يكون هذا استعداداً ورنه في الحديث الحاد والوضوح بينكما ما لم تكون قد هيسما جوا بهذا لحدث يتسم بالمحبة والمودة

ثانياً - استمع إلى الطرف الآخر، واطرح عليه أسئلة تتطلب إجابات.

إن من أندر صفات الاستشاري هي أن يتمتع بالقدرة على حسن الإصغاء والإنصات للصرف الآخر بحيث يصغي أكثر مما يتحدث والقدرة على الإصغاء الفعال تنصب صافه وتركيزاً من المستمع حتى يصغي ويستوعب دفعة ما بقوله استحدث. وسبب ذلك يعود إلى ان المستمع مطوب منه أن يفكر فيما يقوله المتحدث بشكل منطوق وعملي ففي البدايه عليك كمستشار ان تركز بشكل كامل على ما يقوله لشخص الآخر وليس من واجبك أن توافق على ما يقوله المتحدث أو المنحذثة، ولكن من الواجب عليك التركيز على ما يقوله هذا المتحدث وما يفعله دون أن تحدد أو تفكر بما تريد أن تقوله من ردود بعد ان يفرغ المتحدث من حديثه (فليس من اساس حل الاستشارة ان يحبر الطرف الآخر بما تعتقده)

هاتئ الاستشارة، يمكنك أن تطرح رأيك وأفكارك وتعرض معلومات، ولكن دون أن تعطى نصيحة أو مشوره معينة، ولا تعطى أوصافاً، وأمر وتعليمات للطرف الآخر، وبدلاً من القيام بذلك، طرح عليه أسئلة واكتشف ما هي الأفكار والآراء التي تدور في محبه الطرف الآخر، ويماد يفكر هذا الطرف، فمن خلال هذه الطريقة (طرح الأسئلة) يمكن أن تتوصل الطرف الآخر إلى إجابات وحلول لم يحط بهاله من قبل. وبذلك يصبح القضية المطروحة مناسبة للطرف، الآخر أكثر وضوحاً إن مرة أسنوب طرح الأسئلة على الطرف الآخر تكمن في كونها تحول دون تحملك لأية مسئولية بصفتك مستشاراً حيث إنك لم تقدم الحل أو الإجابات (الصحيحة) للقرارات الهامة التي سيحذف الطرف الآخر

لميزة الأخرى للإصغاء المتيقظ والفاعل للصرف الآخر من قبل الاستشاري تكمن في كونها تؤهل الاستشاري في تحويل الصراع والصدام أو المماوشة الانفصالية في الحوار إلى مهمه عمل واضحة ومدركة إن الاحاة عن الأسئلة حصوص تلك الأسئلة التي لإجاباتها صبه بالحقائق "ماذا قيل" و "ماذا حدث بعد ذلك" تبطل وتقل من حده حجم

وكثافة الانفعال الموجود. فالأسئلة يمكن أن تحول التركيز من "ماذا تشعر" إلى "ماذا تفعل".

يوجد ثلاثة مستويات هامة من الأسئلة مرتبطة بالإصغاء الفعال واليقظ. وهذه الأسئلة تتباين في مقدار ما تتطلبه من تفسيرات

المستوى الأول:

أعد وكرر ما قاله الطرف الآخر/ المتحدث ولكن من خلال استنسخك لمعردات وكلمات مختلفة. لخص وعد صيغة ما قاله الطرف الآخر. فعلى سبيل المثال، لإحاطة عن جملة مثل "ما لا يمكن أن أقبل الترفه أو العلاوة لوظيفة". فهذا الأمر صعب للغاية بالنسبة لي في الوقت الحاضر. يمكن أن نقول إن الوقت الحاضر غير ملائم لك، هل هذا ما قصده في حديثك؟ فأت من خلال هذا السؤال ثم تقدم ولم نصف أي جديد إلى الحديث. ولكن أسلوب وطبيعة استجابتك حدث وشجعت الطرف الآخر على التحدث وعلى التفكير.

المستوى الثاني:

يوصي هذا المستوى بأن يتحدث الاستشاري بما يعتقد وما يفهمه من مضمون حديث الطرف لدى أوردته. ويمكن توضيح هذا الموقف بالسؤال الذي "هل نتفالك من مكان عملك لحالي إلى مكان آخر سوف يقضب أسرتك؟" نلاحظ أن الطرف الآخر لم يشر في حديثه إلى أنه لا يرغب في الانفعال بسبب موافق أسرته على المؤيدة لهذا الانتقال، ولكن من الشائع أن يحدث مقاومة داخل بعض الأسر عندما يرغب أحد أفرادها المسؤول عن رعايتها في الانتقال من عمله إلى مكان آخر لأي سبب حتى لو كان بسبب ررقية أو علاوة وظيفة. فهذا النوع من الأسئلة (المستوى الثاني) يعطي دلالة على أنك تفاعلت مع الحوار بدقة من خلال الاستعانة بملاحظاتك التحصيلية وبتحركات أكثر من اعتماد على ما قبله أنتحدث له بوضوح وحلاء، ولكن سخطك المرتبطه ولشبهة صمماً من ملاحظتك وتركيزك على حديث الطرف الآخر يجب ألا تتضمن بمره التحدث. فاستخدم السؤال بدل على اهتمامك وحرصك ورعيتك في الاستماع.

المستوى الثالث:

للمستوى الثالث من الأسئلة يفسر ما يتضمنه حديث الطرف الآخر ولكن بشكل أكثر تفصيلاً. فأتب في هذه الحالة تميز وتبرز الشعور الذي قد يكون مدفوعاً في أعماق وجدان المتحدث وليس لديه الوعي به. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يطرح السؤال التالي على

الموظف الذي لا يرغب في الحصول على الترقية الوصفية هل أنت منردد هي قبول الترقية والانتقال إلى مكان العمل الجديد، أنت لا تود أن تجعل رغبتك فوق رغباتك أسرتك، هذه الطريقة يمكن أن يكون أفضل طريقة للتصالح معه، أنت طلبت من المتحدث أن يناقش بعضاً والعوامل أهمه المرتبطة بتردده هي الانتقال، إن أساليب واستجابات المستوى الثالث يجب أن تستخدم فقط عندما نعتقد أن القضية التي تحظى بشيء من الأهمية والأولوية يجب طرحها بعمق حتى تصبح جميع ملامحها وبنبر إلى السطح، وأنت متأكد من أن السبحة المطلوبة لن يحقق تطوراً ملموساً وجوهرياً لو لم يستخدم هذا الأسلوب، يجب أن نستخدم أسلوب المستوى الثالث من الأسئلة إذا كنت مستشاراً ماهراً فقط لذلك علاقة مع الطرف الآخر نسسم بالثقة والاحترام، لأن أسئلة هذا المستوى يعظم خصوصية المتحدث، ويمكن أن تقود إلى إثارة فصايا لا يعيها طرف الآخر أو لا يريد الإفصاح عنها

إن أسئلة المستوى الثالث يعتمد في لعب على شعورك وفطنتك أثناء إصعابك للمتحدث فمن الطبيعي أن يبرر ويتار العواطف والانفعالات في هذه المرحلة فمن خلال طرح هذا النوع من الأسئلة، فهذا يعني أنت تثق بحديثك وبفكرتك اشخصية وأن لديك الاستعداد لتلقي إجابات بفعالية قد تكون عاصبه ورغم أن أسلوب المستوى الثالث من الأسئلة هو، لأحضر من بين هذه الأساليب إلا أنه أكثر فاعلية ونتأخيه

ثالثاً - استمع من خلال عيونك ونظراتك واذنك وعواطفك،

تأكد وكن واعياً وبقظاً لما يقال وما لا يقال أثناء الحديث مع الطرف الآخر.

من معظمنا تلقى قدراً مكثفاً من التدريب على كيف يفكر، ولكننا نحدد لأشياء وبصل إلى استنتاج من خلال الحدس الشخصي أو ما يسمى بالحاسة السادسة إن ثقافتنا تفضل المعلومات المحسوسة و المدركة على المعلومات التي يمكن الإحساس بها وهي التي يمكن أن يسعر بها المرء دون الإفصاح عنها من قبل الطرف الآخر إن عدم الاهتمام بالمشاعر يعني أنك تهمل ونحسر معلومات ذات أهمية قصوى ما يشعر به الآخرون، وعن الأسباب التي تدفعهم لاتخاذ قرارات وتبني خيارات معينة.

من الحدس وهو قدره الشيء على أن يولد لديه شعوراً معيناً - يعبر دا أهمية خاصة في جعلك تدرك من خلال الوعي والفراسة ما يقال خلال المحادثات دون حاجتك إلى سماع

كلمات من الطرف الآخر فحسبك هو القوة الأقدر على تلقي رسائل المصامير وأفكار التي مرد حلال لمصادفات مع طرف الآخر وذلك من خلال نبرات الالقاء ونمط الحديث ونعمات وترنيم الصوت وتعبيرات الوجه وطريقة الجلوس وحركه الجسم فالحدس يساعدك في سماع وإدراك الأفكار التي لم تقل من خلال الكلمات أو الجمل وهي الأشياء التي لم يجيبها أو النمص منها أو المروعة عنها أو أنها سقطت سهواً أثناء الحوار ولكن إحساسك وشعورك وحسبك القوى كن حاضراً ومبصراً لها، فممكن من رصدك، إن الأفكار التي تسمى وتسقط سهواً خلال الحديث تكون في الغالب بنفس درجة أهمية الأفكار التي طرحت والآراء التي قبلت

ولذلك لا بد أن تكون وعياً ومدرراً للحقيقة التي تقول إنه رغم أن المديرين ليسوا علماء نفس أو علماء اجتماع متخصصين ودوى كفاءه عسبة، إلا أن بإمكانهم أن يطرحوا أسئلة لتستوضحوا العديد من القضايا والنقاط العامة في حديث طرف الآخر، ولكن بشرط ألا يحاوروا الحدود غير المناسبة وعبر المسموح بها فيشعر الطرف الآخر بعدم الراحة والصيق. فيمكنك أن تسأل فقط عن حويز قصة معينة من أجل أن تفتح حواراً عنها أو لأن مصممين هذه القضية يساعدك على تقديم اقتراح استشاري مهني للموضوع المطروح

اقرأ واستنتج المصامير والدلالات غير اللفظية.

رغم أنه أصبح مرشحاً شائعاً ومعبداً بشكل تقليدي أن سراحم وبقراء تعبيرات وجه المتحدث ولغة الجسد الخاصة به بشكل مفصل بلغة، إلا أنه من غير الضروري وقد يكون من غير المفيد أن تقوم بذلك يكفي أن تكون متعطفاً مع محتوى الرسالة العامة التي طرحت في الحوار بشكل غير لفظي وفيما يلي أمثلة على ذلك

* هل وضع الجسم أثناء الحوار اخذ شكلاً معيارياً بحيث يكون ظهر طرف الآخر مثنياً أو منحساً الى الامام ورسمه متدياً والأيدى والذراع موضوعين على الجسم هل هذا الموقف يوحي بأن هذا الشخص/عديم أو خالي الفؤاد أو أنه إسماع محبط ويعاني الكابة واليأس.

* هل طرف الآخر يبدو ضعيفاً وهزلاً أو غير مبهر؟ هل صوته خافت/وبعطى إحساساً وانطباعاً بأن طاقته وحمسه متدنيان للغاية. هل هذه مؤشرات ودلالات توحي

نأى الطرف الآخر يعاني من الضغوط و لكابه؟ و أنه فاقد للقوة وعدم التأكيد من الأمور،
و أنه يشعر بان الحديث في الموضوع بطروح عيى لا طائل منه؟

* هل مستوى وطاعة الطرف الآخر عالية، هل قائمة ورأس لطرف الآخر بارز إلى
الأمام وعبويه موحهه إليك مباشرة؟ هل كثافه ومقدار هذا التركيز له أهمية ومعنى لك؟
أو أنه يضايقك؟

* هل نظرات الطرف الآخر مشننة وبركر عى أشياء أخرى عده دور أن يوجه النظر
إليك؟ هل هذا الشخص محرج؟ أو خائف؟

* هل طرف لآخر يقطع حديثك بعبارات وهمهمات مثل اله، غير، و امم هل
الشخص فى مثل هذه الحالات غير متأكد مما يود ويرغب قوله أو أنه غير مرصاح لما يود
قوله؟

* هل صوت الصرف الآخر مرتفع بشكل غير مقبول أو معقول؟ هل هذا يعنى لك ان
هذا الشخص متردد أو أنه مصر على ما يقوله؟

* هل صوت الطرف الآخر منخفض للغاية مروراً ومنأناً؟

* هل تسعر أن جو المحادثات ينسم درسمية بشكل غير معتاد؟ هل الشخص غير
مرتاح فى مثل هذه الأجواء؟

* هل هناك عفوية وتلقائية وصدق وأمانة أثناء الحديث أو أن هناك حذرً وسيطرة
ومراوغة وتهرباً من طرح الأفكار؟

* هل يعبر مراج الطرف لآخر بشكل مفاجئ أثناء الحديث؟ عن ماذا كنت تحدث
قبل أن تتغير بجات صوت الطرف الآخر ويتقلب مزاجه؟

* هل هناك تنافر وتعارض بين ما يقدر من افكار وما يطرح من كلمات وبين حركة
الجسم أو رسالة الجسد؟

إن احسبك وشعورك تجاه الكلمات والأفكار التى تطرح أثناء الحوار دليل على انك
تتمتع بحدس ومراصة مميزه فهذا يعنى أنك تولى اهتماماً بالغاً لما يقال وما لا يقال أثناء
الحوار فانت تركز الاهتمام على ما تشعر به وما تفكر به وبظراً لأن هدفه هو تعلم
الاشياء عن الآخرين، فلذلك عليك ان تتدرب وتتمرّن على معرفة هذه المؤشرات والمضامين

لحبه حاول تستحجب لعلاقات لتوتر التي تظهر على الطرف الآخر من خلال صرح سبيله عليه بحثه على تقديم إجابات، خصوصاً لأسئلة التي قدمت في مستوى الثاني كن على وعي ان لغة لجسد يمكن ان تكون مؤشرا على ن امرأ عاصفيا او بفعالاً هاماً في طريقه لحدث اسأل عن هذا الشيء ولكن لا تنس في تفسيره، ولا تفهمه بشكل حرفي.

رابعاً - كن واعياً ومهتماً بما يحدث أثناء الحديث،

إنه من المعرف دائماً ان يستغرق المرء في ذكريات الماضي ويتذكر أحداثه فحادثات الماضي مفيدة للاستفساري فمن خلال فهمنا محركات أحداث الماضي نستطيع أن نفهم ويستوعب خيارات وأفكار وارا- لأطراف الذين يتعامل معهم ففي الغالب يشعر الإنسان نفسه ان الماضي هو ملاذ من به، ولكن يجب ان ندرك ان الماضي قد حدث وانتهى الآن

ن الماضي لا يمكن تعبيره، ولذلك يجب ألا يكون محل مركز المحادثة مع الطرف الآخر، يضاف إلى ذلك، ان هناك سلوكيات وأعمال غير مريحة حدثت في الماضي جعلنا نحكم على الآخرين وعلى الأشياء وتلومهم على عمل معين، ولذلك ورنم انه سوف يحدث عن الماضي بطريقة أو أخرى، حاول ان يكون الحديث قصيراً وليس ذا أهمية بالنسبة للموضوع المطروح ركز على ما يقوم به الشخص الآن وما يرغب في تحقيقه من أهداف في المستقبل.

ن أسلوب لنعمم على الأشياء أثناء الحوار هو جد الأساليب المراوغة التي يستخدم للتهرب من قول حقيقة ما، أو إصباح مسأله معيية، فالنعميمات مسيئة من المبالغات العاطفية، وبذلك حاول ن تجعل حديثك مع الطرف الآخر محدداً وديفا وينتول الفصايل الحالية، خصوصاً ما يجري من حدث خلال حوارك مع طرف الآخر، لأن ما يحدث أثناء حوار هو الشيء الفعلي الحيوي الآن.

يحدث الناس في العادة عن خبراتهم وأعمالهم ومشاعرهم والحديث عن الخبرات والمخارب السابقة هي أسهل هذه المجالات للذلة (الخبرات، الاعمال والمشاعر) لتناولها مع طرف الآخر لأنها أمور قد حدثت في الماضي وانتهت فوصف لحيرة سابقة يولد شعوراً جميلاً ويثير المشاعر وله سحر وفتنة جذبة لدى الطرف الآخر، وهو حديث مُسل

وسيق، وهو نوع من المغامرات التي لا تتطلب بذل أي مجهود أو تعريض أنفسنا لمخاطر. ولكن هدف الاستشارات هو التعرف ومناقشة الحاضر الذي يقف خلف أعمالنا ومن ثم يستعد لأحداث التغيرات المطلوبة، وإن فصاحات وإصاحات الآخرين يجب أن تقود وتؤدي إلى الوعي الذاتي بهم. ولذلك استخدم أساليب الأسئلة الخاصة بالمستوى الأول والمستوى الثاني لتساعد الطرف الآخر ليصف لك بدقة شعوره وراعه وسلوكه تجاه مواقف وحالات معينة، ويساعد الطرف الآخر في التركيز على الماضي القريب في الحادثات الحالية

سوف ندرك أن الطرف الآخر يشعر بالحاجة في تحديث معك من خلال إيماءات الاتصال غير اللفظية التي يقوم بها والتي يمكن أن نعرف عليها أنت بفطنتك وفراستك وتشعر باليول والموافقة معها. وفي هذه الحالة فقط أنت مؤهل ومهيأ لأن بصرح السؤال التالي على الطرف الآخر "ماذا ستفعل الآن؟"

خامساً - لا تقدم حلاً للمشكلة المطروحة، وإنما ركز على طرح وتقديم الخيارات والبدائل لها،
إن أحد أهداف العمل الاستشاري هو تمكين وتزويد الطرف الآخر (صاحب الاستشارة) بالقوة وبالوسائل التي تمكنه من معالجة مشكلته ومواقفه بنفسه. فالهدف هو جعل الأفراد يصممون بشاغلهم وعملية في حياتهم الخاصة. فعندما يخبر الناس ماذا يجب عليهم أن يفعلوه، فأنت تضعف قدراتهم وقوتهم وإمكاناتهم، وعندما نساعد الناس في وضع خياراتهم وقدراتهم وبدائلهم بأنفسهم فأنتم تمنحهم الثقة وتودع فيهم القوة ولاقتدار والإمكانية. فالقوة لذاتية تساعد الآخرين في تقديم المبادرات وابتكار الحلول من تلقاء أنفسهم وتقييم هذه المبادرات واتخاذ القرارات بشأنها، من ثم يصنعون مستقبلهم بأنفسهم

فخدمته الأساسية التي يمكن أن تقدمها للصف الآخر هي أن يساعد في أن نجد القرارات بنفسه. بإيجاز حاول ألا تقدم نصائح أثناء الحديث مع الصف الآخر حتى لو طلب هو منك ذلك بشكل مباشر. وبدلاً من ذلك قدم له وأطرح عليه أفكاراً واقتراحات وبدائل وخيارات. فالأفراد الذين يعانون من مشكلة حالية يكونون في العادة قادرين فقط على تحديد طرق قليلة ومحدودة لما يجب عمله فهم ببساطة قريبون جداً من المشكلة المطروحة الأمر الذي يحول دون رؤيتهم لها بشكل شامل. إنه من المناسب والبناء أن

توضح وتشير إلى الخبرات والبدائل المتاحة والعملية والمقولة وانتائج المحتملة لجميع المواقف والحالات المختلفة التي يمكن ان نطرحها. فبمكالم ان تقدم أراءك حول حوارات مختلفة. ولكن يجب ألا يتجاوز عملك هذا الحد.

سادساً - كن متقبلاً لانفعالات الطرف الآخر:

كن متقبلاً لانفعالات اطرف الآخر. كثير من اناس لا يشعرون بالراحة تجاه الأجوبة الانفعالية التي تحدث بينهم وبين الآخرين في مجال العمل نحن قد لا نرغب في حسن صداقات العمل الحميمة تتأثر سلباً أثناء الاتصال والتفاعل بين العاملين ولا نرغب في تقييم انفعالات الآخرين على أنها تهديد لنا. فلا تخاف عندما يواجهك لناس ويشعرون بالغضب تجاهك فالعواطف هي التي تعبر عن حقيقة ما يداخل الإنسان، وهي لمدخل الرئيسي لفهم وإيضاح لقضايا الهامة التي تحدث عنها. فالموقف الذي يعبر عنه عاطفياً وانفعالياً أكثر فائدة ومنفعة لك من الخبرات الأخرى كالسكوت والمراوغة والتهرّب والافكار السلبية.

إن لطريقة المناسبة للتعامل مع المواقف والحالات لانفعالية تكمن في ملاحظة ورصد هذه الانفعالات. فحاول أن نفهم لماذا تحدث هذه الانفعالات، وما هي دواعيها، وما هي الأسباب التي نحركها، ولكن لا تكن انفعالياً، ثناء معالجتك لها. والامر يصبح ميسراً لك أثناء تأدية هذا العمل إذا قمت بالورين التاليين.

١- انظر إلى الانفعالات على أنها معلومات وبيانات

٢- نذكر أنت بصفتك رمزاً للمظلمة وممثلاً لها، أو نذكر شخص تتمتع بالقوة والنفوذ على لطرف الآخر، يمكن أن تصبح في الغالب هدفاً لهذه الانفعالات. وبشكل مبسط اطرح لأسئلة لصحيحة والمناسبة وحث على تقديم الإجابات الناصجة والواعية.

فأنت ثناء عملك لاسيشاري تكمن لديك الرغبة في الاطلاع على إجابات الآخرين ورائهم وردود أفعالهم بنفس القدر من الأهمية ولكن بصعوبة أكثر يجب ان تكون حذراً تجاه مشاعرك الذاتية وبوجه، لظروف التي يمكن أن يرد ويرفع من ففاعلاتك أنت. فهذه هي الخطوة الأولى للسيطرة والتحكم في إجاباتك وردود أفعالك، ولذلك سنكون حراً في تركيزك على ما يفوله الطرف الآخر

إن حسب سنكل وحدرك تحده العواصف والانفعالات لا تعني فقط إدراك هذه الانفعالات عندما تحدث بشكل قوي ومؤثر، ولكنها تعني، بص، أن يكون واعيا لها قبل حدوثها وتتوقع أنها سيحدث فعندما يكون هذا قليل من الانفعال يحبط بالموضوع لمصروح، فإن ذلك يحدث وشيا أخرى مرتبطة بالموضوع المطروح ولكنها غير واضحة للعيان ويمكن الاصلاح على هذه لاشياء ولاحتمالات بغامضة لحفية واستراعتها من خلال استخدام طرق ووسائل الاسئلة المغلفة بالمسوى الاول والثاني، وبممكن أن يفصح عن عدم ارباسحك للموقف الذي نعامس معه في تلك اللحظة فبامكانك ان تقول على سبيل لمثال إن لدى شعوراً أن هناك شيئاً ما يحدث، ولكن لا أعرف ما هو

وإذا تسبب الاحاثات، لانفعالات من الطرف الآخر في مرصد من الانفعالات وكان مقدراً وتركيز هذه الانفعالات كسراً، مما جعلك تشعر بعدم الارتياح فيجب عليك في هذه الحالة إيقاف احداثته قابلاً أنا وأخاه مسكته في لتعامل مع هذه الحالة بالطريقة الأكثر فعالية للعامس مع لانفعالات الشديده بكم في تحويلها إلى إفصاح وكشف حسي مذكر ومدرّوس بدلاً من جعلها بفعالية وعاطفيه مره أخرى ويمكن أن نقوم بذلك من خلال قولك اشعر أنك متحمس سعيه تجاه هذا الموضوع هو بمقبورك أن تخبرني بذلك وهذا السؤال هو من أسئلة المسوى الاول الذي يبحث ويسنبر معلومات من الطرف الآخر، ولكنه لا يطلب تفسيرات أو إيضاحات.

ويمكن ان يسأل كيف تشعر الآن ؟ وهذا السؤال يعني ضمناً كيف تشعر عندما يتحدث معي في هضاب وموضع حاده وهامة، هل أنت تشعر بالراحة والاطمئنان معي ؟ إذا كان الطرف الآخر الذي يتم طرح السؤال عليه يشعر بالراحة ويثق بك، فانت بهذه الطريقة تدعّمه وبدفع فيه القوة في اخنبر إنهاء المحادثة

سابعاً - لا تعط أحكاماً مسبقة على ما يقوله الطرف الآخر؛

لا تُعص رأياً قاطعاً على سلوك واقتوال اشخص الذي يتحدث معه، وكى امياً معه، واعم أن هذه لصفة هي اصعب بصفه في مثل هذه المواقف إن اعمال الاستشارات تتطلب منا أن نكون صريحين وصادقين في افكارنا وهي قوالنا، ولكن يجب ألا تتضمن افكرنا التي نطرحها بقبليماً او حكماً مصقاً على الآخرين

نحن جميعاً مدنياً بلا ريب فكار في هذه الحية وفي الحيفة، إن المسؤولية الرئيسية والهمة في حياتنا تكمن في تقييم المواقف والأحداث اظاهرة ومن ثم بحثاً لقررت لتحديد ما إذا كنت السوكيات لى بواجهها، لإجراءات وأفكار أو التمتع التى تتعمل معها حبة ام رديئة. والجزء المهم في عمل المدير هو إصدار حكم أو تقييم الأفكار والآراء، أى ليحكم ويقرر ما إذا كان هذا العمل سبباً أو حسناً. إن دقة وصواب حكمك يعتبر معياراً بالغ الأهمية في لتفريق بين ما إذا كنت مديراً ديف وبارزاً بشكل فعلى وفي مجال التدريب، فإن الأعمال التى تؤثر وتوجه سلوك وأداء الموظف بشكل يومية هي الأعمال التى تحتاح إلى حكم مناسب منك. أم في الاستشارات فيجب ألا تصدر حكماً

إن إصدار حكمت على الطرف الآخر بصاعف من قوتك وبفودل عليه، وهو نوع من قرص الهيمنة على طرف الآخر، من ثم فإنه من لطبيعى أن يشعر لشخص في هذه الحالة بفقدان افوه او الاستقلال الذى فإصدر الحكم في ذاته على طرف الآخر سوف يرفع من درجه احتماله معاومه الطرف الآخر لتشكل كامل ومطلق، وبصبح عصيان تجاهه بقوة، من ثم لن يستمع إليك ويمكن القول بشئ من الهدب والشمول إن لفكره التى تعتقد انها تؤهلك في إصدار حكم على الآخرين تؤدى إلى حو من حوار تسوده العدوانية والحصومة ونظراً لأنك تتمتع بقوة ونفور كثر من لطرف الآخر، وبص صفتك مديراً عليه، فإن الموظف قد لا يبدى أو يظهر شعوره العدواني الحقيقى تجاهك، ولكن تكذب بالفعلى يشعر بالحاسس سيئه تجاهك، وأن هذه الحاسس سوف تؤثر سلباً في الإنتاجية

موضيفك بصفتك استشارياً تكمن في اسيعاب اراء وأفكار وخيارات وبدائل وبوفعات وموقف الآخرين الذين يتعامل معهم أى عليك ان تعرف إجابات الأسئلة التالية

* ما هي قيمهم؟ وما هي الأشياء التى يعتقدون أنهم بحاجة إليها، وعندما تفهم ويصلح إلى إجابات هذه الأسئلة فإنه بإمكانك أن تقيم بشكل موضوعى الموقف لدى تتعامل معه، ولكن سون أن يحدد ما إذا كان هذا لفهم جيداً أو رديئاً وبدلاً من ذلك يمكنك أن تسأل الآخرين إلى أى مدى يعتقدون أن درهم وفكارهم دقيقة أو غير دقيقة ومما هي، لأسباب التى تجعل من سلوكهم سلوكاً فعالاً أو غير فعال، وهن أهدافهم قابلة للتتبع أو غير قابلة للتتبع، هل إحساس الشخص وتقدمه لادته مناسب أو غير مناسب، تذكر أن الهدف من العمل الاستشارى هو مساعده شخص آخر على فهم نفسه/نفسها

ليعرف على ما بداخلها بدقة ووضوح، يكتشف ويوضح له/لها عدداً كبيراً من الخيارات و ليد تل التي تساعد في اتخاذ لقرارات ووضع الأهداف قهدفك كاستشارى هو زيادة مقدرة الطرف الآخر فى اتخاذ أفعال صحيحة ومناسبة، تحعله يشعر بالقوة والثقة بالنفس.

ثامناً - كن أميناً،

إن أبرز مؤشر يدل على احترامك للآخرين يكمن فى إبداء لهم بأن لديهم المقدرة على أداء أعمالهم وإدارة حياتهم بأنفسهم فعندما تكون أميناً مع الآخرين، فأنت تودع صفة المصادقية فيهم، وفى الواقع نحن لسنا فى العدة بشراً مخادعين ومصلين أو غير أمسين مع الآخرين ولكننا بالمقابل لسنا كذلك صديقين أو محبين، فعلى العادة عندما نكون غير صادقين أو أمنا مع الآخرين، فإن هذا السلوك يعود إلى أننا نعتقد أنه ليس بمقدورهم أن يتعاملو مع الحقيقة النى أمامهم فمعنى عدم الأمانة فى هذا السياق لا معنى للكذب فهى بدلاً من ذلك نوع من السلوك المراوغ الذى يهرب من قول شىء أو الاعتراف به، يمكن أن يولد عدم الثقة بينك وبين الطرف الآخر

إن بناء الثقة بين الأفراد يتطلب الاتصال صلب بينهم وبينك ليس من الضرورى أن يتضمن هذا الاتصال اتفاقاً بينهم على ما يقوبونه ويتولونه فممكن للأطراف أن تتفق أو لا تتفق ولكن من خلال هذا، الاتصال سوف تبني علاقة وتتأسس ثقة مع الآخرين

و لأمانة فى الاتصال مع الآخرين تتطلب الوضوح والإفصاح والبعدنة لمودة فأنت ترغب فى أن تطرح وتقدم معلومات إلى الطرف الآخر، وفى الوقت نفسه تود إطلاع الطرف الآخر أن بإمكانه أن يقدم لك معلومات مماثلة، فالأمانة هى الإطار المناسب والهام للثقة ويجب أن يكون هذا الإطار متبادلاً بين طرفى الاتصال فالأمانة تتضمن إجابات وراء من كل الأصراف بحيث نتسم بدعم والتحدى فالأمانة تطلب تقديم الآراء وردود الأفعال السليسة والإحبابية على حد سواء تحاه ظاهره أو عمل معين من كلا الطرفين ويجب عليك أن تسمع الآراء التى تقال عنك شخصياً.

فعندما تظهر ما تفكر وتشعر به وتطلع الآخرين أن لات الرعبه فى سماع نفس الآراء والإجابات الصريحة من الأصراف الأخرى، فأنت فى هذه لحاله تخلق جواً يتسم بالثقة

ولأمانة ولصدور. ففي هذه الحالة لن نجد أي مكاناً موقفاً دفاعياً وهذا يعود إلى أن الاختلاف فيما بينكم بشكل فقط نقطة ابتداء التي يمكن من خلالها أن نواصلوا في الحديث ومن ثم تصبوا إلى مزيد من الاتفاق بينكم، ولذلك فإن عدم الاتفاق فيما بينكم والاختلاف لا يعنى إصاحبة، إنه فقط أمر متعلق بتبادل المعلومات ومن أجل أن نحصل على إجابات مساعدة ومفيدة بعمك الاستشاري، فإنه يجب عليك أن تعامل الآخرين بحترام وتقدير ولذلك في المناقشة الحوارية لنطور تتجاهل الأصراف استحوارة بشكل كامل فروع البذور والقوة وصلاحيات العمل التي يتمتع بها كل طرف

إن عدم لأمانة أثناء الاتصال مع الآخرين يعتبر سلوكاً مدمراً، لأن المراعاة والتضليل يجعلان الأمر يتحول موقفاً أو مواقف بين الأمل والناس لنسب بالقلق، فنت لم تقدم خدمة لعسل ولم تقدم خدمة لموظف عندما تكون شخصاً غير أمين لأن هذه الصفة تجعل الموظفين في حالة من عدم اليقين وعدم لتأكد والنش ويشعرون بعدمق فالأمانة جعل القضايا المطروحة واضحة بنية وجيلية فالصيايا يمكن أن نأفش وبحل فقط عندما تطرح على الطاولة بدقة ووضوح ومحدد

ورغم أن العمل الاستشاري لم يكن يوماً من الأيام عملاً سهلاً، إلا أنه يمكن أن يحده من أكثر الأعمال أهمية ورضاءً عندما تؤدبه بشكل جيد باعتدك مدبراً

سيرة المؤلفة:

جوديث إم باردوك:

هي مؤسسه ورئيسه منظمه باردوك، وهي منظمة إدارية ذات سمعة عده في مجال عمل الاستشاري وبالإضافة إلى العديد من إنجازاتها الأكاديمية والعلمية، عملت جوديث بشكل نشط وفعال في مجال الاستشارات لأكثر من عشرين من برمان فمعد عام ١٩٧٨م، بدأت تركز على قضايا تتعلق بتصوير فعالية أداء المنظمات والأفراد. فهي شخصية مميزة ومخصصة في هذه المواضع وقدمت بحوثاً تطبيقية بالغة الأهمية نالت احترام الكثيرين خلال حياتها العملية.

وبصراً لشهرتها في أسلوب حديثها وطريقة إلقاءها لمحاضراتها التي تقسم بالإثارة والتحدى، أصبحت جوديث رائدة في مجال علم النفس النسائي منذ ثلاثين عاماً، ومن ضمن الجهات والمنظمات التي استفادت من خبراتها ومن أعمالها مجموعة شركات

العورشن الحسمانة العملاءه مثل شركه إيه بي اى تي وهولك نكارر ومنظمة سسبى موبور واى بي ام كوبرس وثرى م وبل ايلانك ولويدى سسروكمبكل وشيرينغ بلوب وبورويست بانك، ومعهد بو اس مريشرى وقد حققت مع زملائها تفديراً كبيراً بسبب بعدد اسهاماتهم وأعمالهم مع المنظمات والنسبى تعكس لعلاقات المثمره بين منظمنا ولربث الذين يتعامون معها.

نالب جوى درحه الكالوريوس من جامعة بنوريو والماجستير من جامعة كورس كما حصب على شهادة الدكتور ه من جامعة منتشغن، ومن ثم نالب الأساذنه (أساذ كرسى) وعميدة لكله الإدارة والعلوم وقد تركب جامعة منتشغن عام ١٩٨٢م، عصب سعادده رائدة فى محال الإدارة فى كله إدارة الأعمال فى جامعة ساندنغو، لحكوميه لاده سنة ومبد ذلك الوقت حصصت حل وقتها للاستشراة وأدراسات المرتبطة بالبحوث و لكتابات اعلميه وهى الآن سذرة إكلينيككه (فى العيادة) فى الصب النفسى فى جامعة كاليفورنيا فى ساندنغو

اصدرت جوى كتاب جديد بعنوان (أهميه واحترام العمر استمر) وبشر هذ الكتاب عام ١٩٩٨م كما الفت قبل ذلك أربعة كتب وهى (يحظر فى منطعه الراحة) و(فتح لاستفراة) وكتاب (فى التحول) واحبرا كتاب (عم انفس الساسى) كما أنها محررة لكتاب فراءاب فى الطب النفسى الساسى وشارك أيضا فى ناليف الشخصيه الانشويه والصراع بالاضافه إلى نالب بشرت جوى كثر من مابه مقال وفصول فى كتب فى محالات ومواضع متعددة

الفصل السابع والعشرون

تدريب الآخرين لكي يتقبلوا التغذية المرتدة

جوى فولكمان:

يمكن أن تكون التغذية المرتدة لأمينه والصادقة ثمرة هدية يحصل عليها من أي شخص حر. فالحصول على ردود الأفعال من طرف آخر يمكن أن يوضح كيفية تحسين وتطوير أداء وفعاليتنا في العمل. الأمر الذي يمكن أن يقود إلى إدخال التحسينات وإصلاحات إيجابية هي حديت الخاصة. وردود الأفعال السلبية تكون هي لعاده غير مرحب بها وعبر مقبولة من قبل الآخرين، ولكن يجب على الأطراف التي تلغونها أن يدركوا من وقت لآخر أن عدم الحصول على ردود الأفعال على لإصلاق هو أسوأ عند الفرد من تلقي ردود سلبية عنه.

إن التغذية المرتدة تكون صلة بين ما نعتقد وما نفكر به وبين ما نوديه من أعمال، وكذلك بشكل همزة وصل بين مقصدا وأهد ف اتداء بداية أعمالنا وبين رؤية الآخرين لهذه الأعمال. فسنود ردود أفعال حنده لا سسطيع التكد من مدى تأثير أعمالنا وسوكيانا في الآخرين. سنود ردود الأفعال، سقى وحدا في تحديد وتقرير ما نعتده وما نشعر به الآخرون تجاهنا.

إن معظم النشاطات التدريبية المتخصصة في هذا المجال سداً عمالها في مساعدة المدربين (المديرين) على كيفية قبول ردود الأفعال. سأنصح في الصفحات التالية في هذا لحر - ربع حصوات سساعدك في تدريب الآخرين على تقبل ردود الأفعال والاستفادة منها في إحداث تغييرات إيجابية في مجال الأعمال.

الخطوة الأولى - الإصغاء إلى آراء الآخرين والتغذية المرتدة،

يصعب على لكثير من الناس تحديد الفرق بين الآراء البناءة واستغنية المرتدة الهادفة وبين الثرثرة والسعط غير المفيد. إن إحدى صفات الإنسان الفريدة هي قدرته على تصفية وقرر الأشياء التي يتلفها. فيحب أن نعلم أنفسنا كيف سبدي اهتمام بعض الأحداث أو ردود الأفعال التي نسسم بشيء من الإصناب و لثرثرة وبهمم البعض منها. اتنا قراعل

لهذا، الحزء، توقف لعدة مرات ولاحظ الإزعاجات وكثرة الأقاوين والإسهاب الذى سوف يواحبك أثناء القراءة.

من منظمات لأعمال فى الوقت الحاضر مليه بالإزعاجات وكثرة الأحاديث والكتبات مثل البريد الصوتى، لبريد إلكترونى، الإعلانات، السعيم ولذكرات الداخلية، والتفسيرات و لسروحات و لاجتماعات والمناقشات والعديد من الرسائل التى تملأ معظم مكاتب أعمال. فمع مثل هذا لكم الهش من المعلومات (المرعة) القادمة إلينا من جهات مختلفة، فبه من المستحيل أن تعطى اهتماماً بكل رسالة نتلقها، ولكى نتعامل مع مثل هذه المعلومات الرائدة وأحياساً المزعجة، فإننا نسينا نظاماً عقلياً معقداً لكى يصفى ويبقى هذه الرسائل حتى يتسنى لنا فرز الصالح منها وهمل الطالح غير مفيد.

من تدريب القادة على الإصغاء إلى ريدو لأفعال فى المنظمة يبدأ بمسعدتهم على كيفة بوجه وبركمر انتباههم على ريدو لأفعل والأراء التى كانت مهملة فى الماضى ومعظم الذين يستحقون وبحاجون مثل هذا النوع من التدريب قد وصفوا فى الأصل ووضعوا فى مراكز فبرية هامة، نظراً لما يسمعون به من رؤى واصحة وأفكار قوية وخلافة فى أعمالهم. وبعد أن يحققوا إجازات وبطورات فى أعمالهم وفى وظائفهم، يصبحون واثقين من أنفسهم ودي عقول قوية، فهم يبدأون فى اتخاذ قرارات صعبة ويقودون مبطلتهم إلى الأمام ولا يترددون فى اتخاذ موقف وقرارات بحاه قضايا لا بحصل بالصورة على موافقة لآخرين نسبة مائة بالمائة هؤلاء اديرون يكومون لأنفسهم نوعاً من الحماية، ويسون حول أجسادهم (جلوداً سمكية) ولذلك فهم يهملون ريدو أفعال أراء الآخرين حتى يتمكنوا من نجر الأعمال والوظائف التى عينوا فيها بشكل أكثر فعليه

يحدث فى العالب من رملاء هؤلاء القادة وفهم المباشرون بالاطون عليهم انهم لم يفهموا الرسالة بعد ولم يستوعبوا كيفة اداء لمهمة اللقاء على عوانقهم بشكل سسم وإذا سلمنا أن هذا الأمر يحدث فى محل العمل من قبل المديرين فإن ملاحظتنا عليهم صحيحة ومعظم لأفراد (المديرين) يعلمون انفسهم كيفة إهمال ريدو الأفعال التى تصهم من الآخرين وفى مثل مشايه لمل هذه الحالة، أشير إلى أن أحد أطفالي من لسهل فى العالب إنهاؤه وبحويل استماه عن الأحداث التى تنور وتجربى من حوله ففى العادة يحب على أن تضع كلتا يداى برفق على جوب وجهه وحدوده وجعله يوجه عموه وبظرته مباشرة إلى، ومن ثم تحدث إليه قبل أن تاكد أنه بالفعل يولى حديثى شيئاً من

الاهتمام والانتباه وأنه يستمع لى بشكل فعال فعلى المدربين (المديرين) فى بعض الأحيان أن يصبقوا نفس الطريقة ويقوموا بنفس الدور حتى يتمكنوا من الإصغاء بشكل مفيد ودكى لردود أفعال وآراء الآخرين.

الخطوة الثانية - قبول التغذية المرتدة،

نحن لا نوجد لدينا الرعية فى تغيير الأشياء فى حياتنا وفى أعمالنا التى لا نعتقد نها تحتاج إلى تغيير فبلى جانب تدريب الأفراد على الإصغاء للتغذية المرتدة، وأن يكونوا واعين بأهمية هذه الردود، فإنه يجب على المدربين أن يساعدوا الآخرين على قبول التغذية المرتدة والأفكار المقدمة من الآخرين، وليس فقط سماعها. فإذا لم يتم قبول ردود الأفعال، فإنه لن يحدث أى نوع من التغيير فى العمل.

على سبيل المثال، يقال فى العادة عن مدمنى الكحول أنه رغم تلقيهم وتقبلهم لردود أفعال عديدة ومكتشفه عن سلوكهم، وأنهم أحياناً يبرهنون على وعيهم تجاه هذه الردود، إلا أن الكثير منهم يكرونها ويتكررون لها منذ البداية فيمكن أن يقول أحدهم على سبيل المثال أنا لست مدمناً على الكحول يمكن أن أوقف تناوله فى أى وقت أشاء فعندما يكون أساس فى حالة إنكار الموقف الذى يتعاملون معه، فإنه لن يكون هناك أى تغيير أو تطوير فى حياتهم حتى يعترفوا بأن لديهم مشكلة معينة فحز من إحراجات قبول ردود الأفعال يكمن فى الاعتراف بأن ردود الأفعال التى يتلقاها تجاه المشكلة التى تعاني منها دقيقة وصحيحة فأنشاء لاحتمايات اخاصة بدمنى الكحول، تطرح هذه الخطوة فى بدايه الاجتماع، حيث يعترف الجميع بالمشكلة التى لديهم فحين على سبيل المثال، أنا جوى (أو جين) أو نوى، أنا مدمن كحول وتقبل ردود الأفعال تجاه مشكلة معييه بعنى أكثر من مجرد الاعتراف السلبي بالردود المقدمة وإنما تعنى تنقى هذه الردود و لأفكار واعساقها والاعتراف بأن رء وأفكار الآخرين تجاه هذا الموقف أو ذاك الخاص بدات قيمة ودات أهمية عالية ويحدث أحياناً أن نسمع ونصغى لردود الأفعال التى تتلقاها من الآخرين وبصدقها ولكك نستمع فى لسفكير قابلاً لمن يهتم بهذه الأشياء، ما يعرفون، أو هذه الأشياء ستست بالفعل بدات أهمية تذكر. ويمكن أن يعترف شخص ما، على سبيل المثال، قائلاً أنا ادرك وأفهم جيداً أن زملائى الذين يعملون معى يعتقدون أنى شخص مررد فى نضاد القرارات، فى حين يقول بييه وبين نفسه لو يفهم فقط هؤلاء

المعفلون لأعباء مقدرة صعبة وعقيد الموقف والحالات التي أنعامل معها، فإنه يمكن أن يفهموا أسى أأحر في أأحدة لقرارات حتى أعطى نفسى وفقاً أصول لتحليل المشكلة أو الموقف بشكل عميق وشامل قبل أن أأخذ قرارأسى. فاقبول رءود الأفعال إءد يعنى الأعتقد والأعترف بأن لءدب مشكلة معينة فى لعمل و السلوك الذى نقوم به

كما أن رءود الأفعال يعنى أأصا أأنف نفهم ونستوعب هءة الرءود و لأرءء المقءمة من الأأخرى و يكون و صأى و متفهمى لما يمكن أن يكون عىة شكل السلوك أو العمل الذى وحبب الله و أقدمب عىة رءود لأفعال و لأرءء، سواء عءم أأحدث هءة لأفعال و السلوكىات و عءما نسعى به أن أأحدث ولم أأحدث و كىف نوتر هءة الأفعال و السلوكىات سلباً أو أأبأء فى سبب لأأخرى. فعلى سبب أأأرء، يمكن لأى مءىر لا ىتقبل رءود الأفعال أن ىقول أأا فهم أن الموظفىن الذىن ىعمسون فى بطاق السلطة الممنوحة لى و الذىن ىعءون لى نفرىر بشكل مأسأرء ىرغبون فى أن ىكونو على أصلاع بشكل أأضل على ما ىأحدث فى لعمل ىبما يمكن لمءىر أأر ىتلقى و ىسقط نفس رءود الأفعال و الأراء و ىرحب بها و ىفهم هءة الرءود أن ىقول عءم لا ىلع و أصع لعامسب أأأر رأسهم بشكل مأسأرء على مجرىات و أأفىاء لعمل، فأنهم أن ىقصوا أن و قءنهم للعمل الأسأأى بشكل مناسب، و سوف بشعرون بأنهم مهمشون و فئسو لأهمية أن ىقبل رءود لأفعال عىة كءلك أن نفهم المءىر مأسأى بأنفر سلوك أو عمل معين على فعىة أأأنا الشأصى ىمكن أن ىقول المءىر على سبب أأأر أن أأأى لمسؤولانى الوصفه سوف يكون سهل و أسرء كأرء، و أن هءا لىشروع سوف ىأجر بطرىقه عملنه و مبسطة، و أأا تم أطلاع العاملسب على مكوابه و أجمع المعلومات المتعقة به أأىءا

الخطوة الثالثة - ترتيب الأولويات:

إن أأأء العأاصر الأساسية و بهامة لأعمل الناس ىأأون نعبىرا بأأأا فى أعمالهم من ألال أأربى هو أأعلم ىركزون أهورهم عى مجموعة قبله من الأعمال و سلوكىات أأا لأهمية البالعة لأىهم فمأأولة تعبىر كل سىء سور استأأاء فى وقت و أأء و فى نفس اللحظة، أن نعبىر شأنا على لإصلاق فقاعدة (٢ / ٨) الخاصة بالأراء الشأصى ساعء على النمكن من لأعامل مع منطوق الأولوىات الذى ىقول أن أأأسب بأأأه من أأأنا مشأى و نأبء فقط من عأشرىن سألأه من أعمال و سلوكىاتنا

فيمكن أن نستخدم هذه الفكرة لايصاح وإنبت أن مجموعة قليلة هامة من سلوكياتنا وعمالنا تشكل ويؤثر هي لجرء الأكبر من دابنا . فالفكرء الجوهريء ولهامة ها هي أن مركز جهودنا عى السلوكيات ولأعمال الهامة والصرورية لى نعبء انبا بشط ونفع الأراء

إن إحدى المشكلات المتكررة المرتبطة بالتغذية ابرئة تكمن في أن هذه الردود لنى تتلقاها من لأخرين (العاصى معنا) لا تشكل عاصر مؤثرء في أدائنا . فالاشخاص الذين يقدمون ردود لأفعال لا يصعون لى سلم أولويات فهم يقدمون ردود أفعالهم عما يصابقهم في أعمالهم وم ملاحظوهم، ويرىون أولويات هءه لملاحظات ولأراء لىس وفق أهميئها وأىء وهو ما سبدر إلى أدائناهم أولاً . ونسجة لذلك عندما سفى ردود أفعال عالية السلبية، نعطى هءه الردود تقديراً يفوق حجمها الطبعى . لأن ردود لأفعال هءه بءو لنا بها تشير إلى مجموعة من لمشكلات هي كل حرة من عمالنا ومن سلوكياتنا . ولكن الحفيقة كمن في أن الاداء ابرءى والصعب في بعض المالحالات الهامة واحءه من أعمالنا يمكن أن يءءب اساءه الأخرين ويءلهم ببعضون عن سلوكيات الأخرى . وأنا اءلق على هءا لسلوك اسم الأثر السلى للهالة . فعءما يكون الأءرون محيطين للعاية ءجاه بعض مظاهر ومجالات الأءاء الذى نقوم به، فانه من الصعب عليهم أن يعرفوا أن هءا السلوك ابرءى في حين أن كل لمكوبات ولأخرء الأخرى في أدائنا جيءه فهم لا يفرقون بين هءه لسلوكيات، ويءلاً من ذلك فإنهم سوف يكونون بصاءات عامة ثم يءيفون رواءهم ووجهات بصرهم ءجاه اسلوكيات والأعمال الأخرى لىنوافق مع انصاءاتهم . ولذلك فإن الاداء ابرءى في مجالات أعمالنا سوف يفرز أى بىءء هاله سلبه (ءضخيماً) عندما ءقدم ردود لأفعال.

ولكى ءءقق مجهودات البعبير لمطلوب، فإنه من الواءب علينا أن نرءع وبءصص ردود لأفعال الءى نءلقاها، ثم نءءء أهم لعوامس لمؤءرة في لأءاء . ويمكن للمءربين أن يءعبءوا المءربين عى البعراف على هءه العوامس الهامة والمؤءرة في سلوكياتنا ومن ثم يقدمون المساعدة لإءءاء ءعبير ءءبريبه فيها . إن بءل مجهود كءبر من قبلنا لءعبير ءرء من سلوكياتنا في العمل الءى لها ءأثير قليل في روى ووجهات بظر الأءرين أن يءقق اسءوى لمطلوب من الاداء، ولكن لو سءطعنا أن نعبء اءز وعناصر قليلة وهامة من سلوكيات عمالنا الءى ءوثر في الاداء وءءسس منه، فإن مءل هءه الءهود لمركزة سوف ءساعد في إءاء ءءحه إءباسه مؤءرة في الاداء . فمجموعة قلبه من الءعبيرء الهامة يمكن أن ءءل الأءرين يءفرون انطباعاتهم العامة

الفقرات التالية توضح كيفية تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الأداء.

توضيح وشرح الأهداف الرئيسية من الوظيفة أو التوقعات الهامة منها من استحيل أن يحسن ويطور الأداء دون أن يحدد الأهداف الوظيفية لأداء بدقة ووضوح فهذه الخطوة وحدها تساعد العديد من المديرين على تطوير وتحسين الأداء ففي الغالب يكون لأداء الوظيفي الضعيف هو نتيجة التوقعات أو الأهداف الوظيفية غير الواضحة فيمكن أن يقول الموظف (أنا لم أكن أعرف أن الإدارة متوقع مني أن أقوم بهذا العمل) أو لتوقعات التنافسية كان يقول (أنا لا أستطيع أن أتعامل مع تفاصيل هذا المشروع ذا كُلفت بثلاثة مشاريع عمل في وقت واحد) .

حدد ما إذا كان إحداث التغيير في أداء وظيفي معين سوف يطور الأداء بشكل عام وكلي هي العديد من سلوكيات العمر قد لا يكون وصفاً مدى مساهمة تغيير في تطوير الأداء، مثال على ذلك، عندما يتلقى المدير ردود أفعال قوية تتعلق بسلوكه الهزلي والساحر فرغم أن السلوك الساحر يصابق بعض الأفراد، إلا أنه من غير الواضح إذا كان هذا السلوك يؤثر بشكل قوي وفعل في محتوى أداء فريق العمل ككل . لذلك بدلاً من أن يحاول المدير تغيير سلوكه الساحر، يمكن لهذا المدير أن يحتفظ به لنفسه، أو أن يديه مع مجموعة خاصة به . لذلك فإنه يمكن أن يقرر أن إشراك الآخرين في اتخاذ لقرارات وإطلاعهم على مجريات العمل سوف يكون له تأثير أكثر في أداء المجموعة.

اكتشف السلوك /الجزء من العمل الذي يرغب الموظف في تغييره بشكل أكبر:

من سلوكيات ومظاهر الأداء التي تحظى بعصف والبرام ورغبة الموظف في إحداث تغييرات عليها سوف يكون بها انتمالية كمر وأهم في تغيير وتطوير الأداء ففي أغلب الأحيان يحاول الناس تغيير السلوكيات التي يرغبون في تغييرها، وهي السلوكيات التي يشعرون بأن هناك حاجة لإحداث تغييرات فيها . ولكن هذا الشعور يكون ضعيفاً، ولذلك تكون النتيجة ألا يحدث أي نوع من التغيير فعليك إدراج مراجعة وفحص ردود الأفعال ومن ثم تحديد ما إذا كانت إحدى القضايا السلوكية المطروحة سوف يكون من السهل تغييرها . ما لتعرف واكتشاف النصر السريع يمكن أن يجمع لقوة لمحرك لكل من لشخص الذي يسعى لإحداث التغيير ويقدم الأمل والتفاؤل للأشخاص الذين يقدمون ردود لأفعال، وكذلك يمكن أن يبرهن ويثبت أن هذا الشخص جاد في إحداث التغيير فإحداث استغيير

في بعض السلوكيات أصعب من إحداثه في بعض السلوكيات الأخرى وعلى سبيل لمثال، تغير الأشياء أسهل من تغيير الأفراد، وتغيير الصفات الشخصية أصعب من إحداث تغيير على المهارات الأساسية للموظف أو على المعرفة الخاصة به

الخطوة الرابعة - اجعل التغيير يحدث بالفعل:

يسعى الكثير منا إلى إحداث التغيير من خلال الحماس الكبير بون الاستعداد والخطط الكافية لهذا التغيير ورغم أهمية حماس في هذا المجال، وقد يكون حتى عصباً حاسماً لإحداث التغيير إلا أن حماس وحده نادراً ما يكون كافياً فعندما يطرح علينا سؤال عن الخطط لنسعدناها لإحداث لتغيير نحسب في العادة فقط بالقول "سوف نقوم بهذا العمل".

ما أفضل أن أنظر إلى الطرق المختلفة للتغيير كدوافع أو كمحركات فعلية لتغيير تنسبه محاولة تحريك حجر ضخم، فكلما وضعت ابرو، فمع هي مكان مناسب وفعال تحت الحجر كانت احتمالية تحريك الحجر أعني فبعض أساليب وأنوت إحداث التغيير قد تتناسب مع أشخاص وتحدث لديهم تغييراً بشكل أفضل من غيرهم لو طبقت على أناس آخرين، كما أن بعض الأساليب تتناسب مع بعض القضايا أكثر من ماسستها وملاءمتها لقضايا أخرى فالعامل الحسم الذي يرفع ويريد من احتمالية إحداث التغيير يكمن في زياده عدد الروافع أو القوى الدفعية ومضاعفة الجهود المبذولة لكل منهما

وأنهم ثلاثة دوافع ومحركات يمكن أن تحدث التغيير تكمن في الخطوات التالية

١- اجعل التغيير في ذاته هدفاً محدداً، ثم صغ الهدف لمحدد موضع لتنفيذ

٢- تكوين رؤية واضحة عن هذا التغيير

٣- الحصول على دعم ومساندة من الآخرين

للحصول على القائمة الكاملة التي تتحد من هذه الدوافع المساندة الخاصة بالتغيير، (ارجع إلى فولكس، ١٩٦٠م) وفيما يلي شرح مختصر لهذه الخطوات الثلاثة

اجعل للتغيير هدفاً محدداً: نبدأ في عادة في إحداث لتغيير من خلال هدف عام، فحين نقول على سبيل امثال "سوف يكون أفراداً يؤدون عملية الاتصال بشكل أفضل،

وسكون حساسين ومتعاطفين مع الآخرين. سيبدل جهوداً قيادية وريادية بشكل أكثر. تسجيع وتحفيز الموظفين العاملين معي في الإدارة بشكل أفضل أو استخدام التعبير المفضل عندي شخصياً وهو: حتى أكون شخصاً أفضل. ورغم أن مثل هذه الأهداف مرغوبة ومطلوب تحقيقها من قبل المدربين، إلا أنه ينقصها الدقة والتحديد. فالمشكلة مع الأهداف العامة المربطة بإحداث التغيير يكمن في صعوبة معرفته ما إذا كنا نحقق تقدماً وبجاءاً في إحداث هذا التغيير أو أننا فشلنا في ذلك، فيكون هناك صعوبة في قياس الانجاز، لذلك فإن أهدافنا يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس. فعندما يكون أهدافنا الخاصة بالتغيير واضحة ومحددة، فإن ذلك يساعدنا ويساعد الآخرين على قياس النجاح الذي حققناه أثناء عملية التعبير. كما أنه محدد مقدار الفضل أو لتقدم في عملاً.

تكوين رؤية واضحة: موضح اصططحت بنى الذى يبلغ من لعمر خمس سنوات إلى بزه للترليج على الحليد للمرة الأولى وساعدته فى رتبه، رلاحات وأحدته التزليج وسرحت له لمبدى الاسسبه لهدد الرباشه واحبرته أن ليهقه لأوى التى بحب عنه الفنام بها فى حرث الحليد بطرقه بمكنه من أحداث حرف فى V مقفولة مستخدماً بذلك سرعة التزليج، التى سوف يساعده فى بهدنة السرعه، ومن ثم الانحراف أو الدوران باتجاه الشمال أو اليمين

وسمى ما شرح لابنى هذه بفكره لاحظت على وجهه علامات حادثة من لتعبير وهى صريقف إلى المكان المحصص للترليج فى فترة الصباح، لاحظنا جراً من الجليد اصحروث سفرة واحدة من السفرات التى تنزلق عليها رلاجة الحليد موجهة إلى اتجاهات جانبية على طول الخط، وهذا الحدث عكس مما كنت أتوقعه.

وعندما صعدت إلى قمة لجبر لجليدى لكي يبدأ الجولة الأولى، سمعت مديراً يقول لإحدى طالباته التى تتدرب على التزليج: عملى حركه مشابهه لقطعة من البيتزا لقصيرة أى على شكل مثلث مقلوب ثم وضعت المندربه جسمه بفس لصريقه التى حاولت أن أشرحها لابنى

وفكرت بينى وبين نفسى قائلا الآن، إذا كان هناك شيء واضح لابنى لذى ينبغي من العمر خمس سنوات، سيكون وضع جسمه و لراجلات على شكل قطعة الفطيره البيرا ثم سألت ابنى عن مدى قدرته على عمل حركة تشبه قطعة من البيرا من خلال رلاجاته. ثم نحاب عن هذا السؤال ووضوح الهدف بادية فى عيه

- **وضوح الهدف.** يجب أن يشرح رؤيها للأهداف والمقاصد التي تسعى لتحقيقها، وليس المقاصد التي تحاول تجنبها. فيجب أن يكون واضحاً ليس فقط تجاه الهدف الذي سطره إلى تجارته، بل إلى الهدف الذي لا يسعى إلى إحارته. فالأهمية تتساوى بين توضيح ما لا يسعى إلى تحقيقه مع ما يسعى ورغب في تحقيقه.

تكوين صورة ذهنية للهدف. يجب علينا أن نكون قادرين على رسم صورة ذهنية واضحة للهدف في عقول استدرسين. والصورة تكون بدايتها في لعب بعيدة عن عقل المتدرب وغير واضحة المعالم بشكل كافٍ. ثم بعد ذلك تتضح معالمها وتصبح واضحة كلما اقتربنا منها بشكل أكثر.

- **البساطة.** إن الأهداف والبروي المعقدة يصعب شرحها وبوصيحتها ويقود الناس في لغالب إلى اتجاهات متعددة. فبروي والأهداف بسيطة هي التي تسمح بتركيز والتوجيه والتحدى الأقوى.

- **التحدى:** يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي، ولكن في الوقت نفسه تكون وقعية فالأهداف والرؤى يجب أن تكون قابلة للتحقيق والتطبيق.

- **متوافقة مع صفاتنا الشخصية.** إن الأهداف التي لا تناسب مع توجهاتنا وإمكاناتنا ومبولاتنا، والتي يطلب منا أن نغير ما في أنفسنا ونصبح أشخاصاً آخرين، من الصعب القوة وإن تساعدنا في تحقيق تطلعاتنا.

- **اطلب الدعم من الآخرين.** يعتبر حدث الآخرين على مسنده جهودك المتعبة بإحداث التغيير واحداً من أهم وأقوى العوامل الفاعلة في إحداث التغيير (عملاً أن الكثير من الأفراد ذوي النفوذ يفضلون إحداث التغيير بأنفسهم دون مساعدة الآخرين لهم). فطلب المساعدة والدعم من الآخرين يجعلنا نشعر بالأمان نصراً لأن هؤلاء الآخرين مسؤولون عن مراقبة أعمالنا. كما أن مساعدته الآخرين بتحويل في لغالب دون وقوعهم في مشكلات معينة. فعلى سبيل المثال، الأفراد الذين يعانون من مشكلة تتعلق بالسيطرة والتحكم في درجة انفعالاتهم وعضيتهم، يستطيعون أن يستشف بسهولة مجموعة من السلوكيات والتصرفات القليلة للرصد والملاحظة التي يسبق انفجارات الغضب لديهم. فطلب المساعدة من أي شخص للتعرف على مثل هذه الأنماط من السلوكيات يعتبر أسوأاً رتقاً لفحص وتدقيق المشكلة، وهو بدوره في النهاية يجعلنا نعلم كيف نراقب ونحكم في أنفسنا.

ولكن يمكن لطلب مساعدة الآخرين أن يجعل إحداث التغيير عملاً أكثر مشقة فبعض الناس يعتقد أن طلب المساعدة من الآخرين لغرض إحداث تغيير يمكن أن ينعكس سلباً على وظائفهم ويسبب لسمعتهم. وقد قال لي أحد الأشخاص معلقاً على هذا الموضوع من خلال هذا السلوك، كنت أعرف بأن دليل مشكلة، نحن أحياناً نخدع أنفسنا من خلال اعتقادنا أن الآخرين لا يعرفون أن لدينا مشكلة معينة ورغم أن البعض قد يندش من ذلك، إلا أن معظم الناس يعرفون مسبقاً أن هناك مشكلة قائمة إن طلب المساعدة والمساندة من الآخرين تجعلهم ينظرون إلينا على أننا أشخاص حذرون بالثقة ولدينا استعداد لتلقي وقول التهم والمشورة فعندما تبدأ عملية التعرُّس أو المحوود التدريجي الموجه لهذه الهدف، خصص جزءاً من الوقت للتعرف على الأفراد الذين لديهم القدرة على دعم مجهودك في التغيير.

الخاتمة:

إن مهارات الإصغاء وقبول التغذية المرتدة وراء الآخرين تعتبر معاً مهارات حاسمة وهامة لتحسين وتطوير فاعليتنا فنور المدرب في مساعدة الآخرين لإحراز الهدف يعتبر مراً حاسماً وهاماً في إحداث أى تغيير وإن تمكن العاملون من فهم وقبول الآراء والتغذية المرتدة التي يتلقونها، يجب عليهم بعد ذلك أن يبدؤوا في ترتيب القصايا والموضوعات التي يهدفون إلى إحداث التغيير فيها حسب أولوياتها وحسب أهميتها ورغم صعوبة تغيير الكثير من الأشياء في وقت واحد، إلا أن الأشخاص المتحمسين والمحفزين يمكن أن يحدثوا أثراً كبيراً وجديراً من خلال تغيير سلوك واحد أو سلوكين في أعمالهم يمكن أن تساهم في تطوير أدائهم.

نذكر أن التغيير الذي تحدثه ونطبقه على سلوك أو مجال واحد ذي أهمية لعملك يمكن له أن يحسن آراء بشكل كبير للغاية أكثر مما لو حاولت أن تحدث تغييراً في خمسة أشياء في الوقت نفسه إن تدريب الآخرين على استخدام أساليب وأنواع مختلفة أو محركات للتغيير مثل وضع أهداف محددة، توصيح الرؤية الخاصة بالتغيير وشرحها، إعداد قائمة بالأشخاص الذين سيقدمون الدعم والمساندة لهذا التغيير كلها عوامل تساعد في المساهمة في مضاعفة احتمالية جعل التغيير يحدث بالفعل

سيرة المؤلف:

جوى قولكمان: هو المدير الإداري لمجموعة نوهدش - وهي إحدى شركات بروفانت كما أنه مسؤول عن البحوث والتطبيقات المتعلقة بالتغذية المرتدة في المنظمة وفي كونه (جعل ردود الأفعال تتحول إلى تعبير) ٣١ مبد من أجل إدارة تطوير الفرد من خلال ردود الأفعال، يقترح فيه جوى كيف يمكن استعمال ردود الأفعال، بصرف ذكائه لإحداث تعبير حقيقي وإيجابي في سلوك الفرد كما أن جوى مؤلف لكتابين متخصصين في البحوث التطبيقية على الوصفين، وهما جعل ردود الأفعال تعمل تحويل ردود الأفعال من استجابات لموظفين إلى تغيير، ومسوحات لموظفين التي يمكن أن يحدث الفرق

الفصل الثامن والعشرون التدريب من أجل التغيير التنظيمي

بيل هوكنز وتوم بيتي:

تفرض ظروف سوق العمل في الوقت الحاضر على الشركات أن تتغير باستمرار وأن تعدد بدء ذلك وبصور من ادائها وإلا فانهما ستخفي من لسوق بغير السند سكوب مثل فلى المدير العام ورئيس التنفيذي لشركة صن مايكروسيستم من تسعين بالمدة من الأعمال الحديثة لشركة صن مايكروسيستم هي عبارة عن منحآت بم اسنحداثها وتطويرها خلال الاثنى عشر إلى ثمانية عشر شهراً الماضية ففي هذا العالم سريع التغيير (الديناميكي)، يُقِيم قادة الأعمال الأساليب التي يتبعونها هي أداء أعمالهم بطريقة حاسمة وبعبء ثقيلة، وهم يقومون بهذا العمل لأن قدرة المنظمة على البقاء والبقاء مع ظروف وحالات لسوق اسعيره، وطرحها لتقنيات إنتاجية وخدمية جديدة، وتطوير وتقديم وتسويق منتجات بشكل سريع، يمكن لها أن تحدث تغييراً في اسعار اسهم الشركة بما ياندهاها أو ياندهاها

واستجابة لهذه الظروف فإن معظم الرؤساء التنفيذيين في شركات اساجحة يراجعون باستمرار جميع جوانب ومظاهر العمل حتى يؤهلوا شركتهم للتأقلم والبقاء مع التغييرات الفريدة التي تحدث في سواق العمل فهؤلاء الرؤساء التنفيذيون يقومون بتوضيح وشرح الإستراتيجيات ويعدلون ويحورون في أهداف العمل ويؤسسون أنظمة عمل حديثة ونتيجة لذلك، فإن المنظمات بدأت تربح وتتخلص من استئسل للهرم في التنظيم الإداري مستبدله ذلك بفرق عمل تقوم بوظائف متنوعة وكذلك تأسيس فرق عمل قادرة على إدارة وتوجيه نفسها نفسها، وتقليل الروتين واسير وهراطه واحصار وبحفص إجراءات اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي

التحدى:

إن التحدى يكمن في إمكانية إقناع العاملين في المنظمة بقبول واعتناق بتغييرات والأهداف التي حددت من قبل الرؤساء التنفيذيين فهذا الأمر يحتاج إلى إحداث تغيير

في سلوك وثقافة العاملين فالنموذج الثقافي الحقيقي يمكن أن يسجل فقط إذا أسهج جميع العاملين في المنظمة في جميع مستوياتها التنظيمية سلوكاً عملياً يدعم ويؤثر في الأهداف الاستراتيجية وأنه من الواضح بلا شك، أن العاملين في المنظمة بحاجة إلى معرفة ما هي مسؤولياتهم وما هي الأدوار المطلوبة منهم في هذه الثقافة الجديدة ولكن ليس من الواضح بشكل جلي أن العاملين يفهمون بشكل كامل الفرق بين سلوكيات الأداء الحالية وبين ما هو موقع منهم مستقبلاً وهذه هي مسؤولية المديرين ولقادة في المنظمة. أليس كذلك؟

المصدر الوحيد للتقويم: يشير هذا المصدر إلى أن لقائد الإداري يقدم معلومات مرجعة عن أداء الموظفين العاملين معه بشكل مباشر، وهذا يحدث في أعاده مره واحده في السنة، وهدفه سريود الإدارة بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات والعلاوات. والقادة عادة يكرهون مثل هذه الأساليب من التقويمات القديمة، ولذلك نجدهم يؤخرونها أو يجنبونها كاملة وقد وجدنا حديثاً أثناء عملنا مع فريق من رؤساء التنفيذيين البارزين في منظمة كبيرة أن اثنين فقط من خمسة عشر من نواب الرؤساء التنفيذيين تلقوا تقرير عن الأداء خلال اعام الماضي الجانب السلبي الآخر في الأسلوب الوحيد لتقييم الأداء هو أنه وفي أفضل الظروف نمثل هذه لتقييمات فقط وجهة نظر شخص واحد وهو المدير بصفاء إلى ذلك، أن المدير الذي بحمل بالفعل مسؤولية التعامل ومعالجة مهام وأعمال العديد من الموظفين، يمكن أن يكون قد نولي منصبه حديثاً أو أنه يعمل في مدسة أخرى و دولة أخرى أو مكان آخر، وبسبب ذلك يمكن أن تكون تقييماته أقل دقة قال لي أحد المديرين في الإدارة الوسطى في إحدى المنظمات أثناء احراء مقابلة شخصية معه الذي أثنى في إدارتي خمس وسبعين موظفاً. إنه من غير المعقول أن أعطي لكل واحد منهم تقريراً ذا معنى ومصداقية عن نفسه أنا أكون مسروراً عندما أتذكر اسم كل واحد منهم.

أداة للمواءمة والتوفيق:

إن الطريقة الأكثر شيوعاً واستخداماً لربط توقعات إدارة المنظمة بأهداف الموظف تكمن في إيجاد مجموعة من الأنماط لسلوكية القنادية المحددة والمتوقعة لأداء العمل في المستقبل، وتتاح الفرصة للقادة في المنظمة أن يوزنوا معومات مرتدة عن أدائهم حتى يقوموا بحسبها ورد في المعايير والأنماط لسلوكية المحددة مسبقاً ورغم توافر أعداد

من الأنماط القيادية الشائعة (المتوارثة)، إلا أن بعض أساطمات تفضس تكوين نمط ومعيار أداء للقيادة خاص بها وهذا المعيار يتكون من عنصرين: العنصر الأول يركز على القيم أو المبادئ التي تعبر ناقصة وذات قيمة للمنظمة وهذه القيم والمبادئ تتضمن قضايا عديدة مثل الاستقامة والاحترام والكمال من أجل العاملين وتطلق شركة جونسون اند جونسون على هذه القيم العقيدة كما أن شركة أمريكان إكسپريس اعتبرتھا ممائلة لنظام القيم لديهم الذي يحمل اسم Blue Box Values أما لعنصر الثاني لنظام القيم فهو يمثل مجموعة من القدرات والكفاءات الجوهرية والسلوكيات والصفات القيادية الضرورية لنجاح العمل في المستقبل وهذه القدرات يمكن أن تشمل قصايا وجواب متعددة مثل نقل وبصال المعلومات عبر جميع المستويات الإدارية والتنظيمية للمنظمة بشكل مبكر وبدون تأخير وهي أغلب الأوقات وبدون حدود وحواحز أو الإدارة لفعالة للأفراد الذين يحاولون إجهاض وتقبل مهمة العمل الجماعي.

فإذا صمم هذا المنهج، الذي يتكون من منظومة من القيم، بشكل مدروس وعلمي، فإنه سوف يوائم بين أهداف المنظمة وبين توقعات أداء الموظف. فهذا النموذج يعتبر أداة مثالية رائعة لإعادة تأكيد وتطبيق قيم المنظمة، ويؤكد على توصيل مجموعة من القدرات والإمكانات الجديدة لضرورة نجاح الأداء في المستقبل للموظفين ولقيادة على حد سواء كما أن هذا النموذج يمكن أن يشكل عاملاً محفزاً قوياً لتحشجيع التغيير في السمات والسلوكيات لقيادية للمديرين والقادة الذين يتلقون ربود الأفعال من نظر نهم أو من الموظفين.

التطبيق العملي:

تكوين صورة معينة أو نموذج محدد للسلوك القيادي المطلوب والمرغوب في المستقبل:

إن الطريقة المقيدة والفعالة لبدء بهذه الإجراءات هي إجراء مقابلات شخصية لفريق الرؤساء التنفيذيين من أجل إضفاء لصفه القدونية والشرعية على الرؤى والمهام والقيم وأهداف التنظيمية بمحورها التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبعد أن يتم توضيح وشرح هذه الأهداف والقيم، تشكل مجموعات عمل مخصصة تمثل فيها أفراد من جميع العاملين في جميع المستويات التنظيمية والخصصية للمنظمة، بحيث يكون هدف هذه المجموعات هو التعرف على القدرات والصفات والسلوكيات لضرورة المطلوبة لنجاح العمل في المستقبل وهدف هذه المجموعات المنحصصة يكون من حزبين هما

أولاً - جعل الموظفين في جميع المستويات لادارية للمنظمة وهي كل فروعها يساركون في هذا العمل، ويضمون أنه يركز ويهدف بشكل دقيق إلى عوامل النجاح لكل فروع ومستويات المنظمة، وليس فقط على المركز الرئيس

ثانياً - ونفس القدر من لاهميه، لكي يضم لموظفون أن اشتر كهم في هذا العمل موجه إلى المنتج النهائي للمنظمة وان هذا النموذج لا يعتبر نظرية علمية محردة او أن تكون فكرته فرضت بالقوة من قبل لروساء التنفيذيين أصحاب لقرارات النهائية في لمنظمه، بل هو عبارة عن مجموعة من لقرارات والإمكانيات لفريدة والتميزية وكذلك مجموعة من الصفات و السمات القيادية التي تساعد على الابتكار وتقديم الحدي للعمل وبعد إعداد هذه لفاميه من الصفات والقدرات، تقدم إلى لرئيس من أجل المصادقة عليها

تحديد الجهة التي يمكن أن تقدم برود أفعال مفيدة ويمكن الاعتماد عليها:

من حل يحقق افضل النتائج من المعلومات المرتدة، بحث على مروجي هذه البرود ألا يكونوا معروفين و صاهرين للعنان، ويجب أن تكون المعلومات التي يقدمونها سارية المفعول وقبويه ومن المصادر ذات المصادقية التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها في هذا الحال هي تلك التي تعرف عن لقيادة بشكل افصح، وتشمل هذه المصادر الرئيس والعاملين معه الذين يحصعون لسلطته الإدارية ويسرف على ادايتهم بشكل مباشر ويقدمون له تقارير عن اعمالهم ما لمصادر لقيمه الاخرى لحاضه بمزودي ردود الافعال فيمكن ان تأتي من اعضاء للجان و فرق العمل والرائين لحلين والعاملين احوار حين وكذلك الاطراف والجهات التي تؤدي نفس الأعمال

بعد ذلك سولي لمصمة عقد اجتمع تعريفى (بحيث يكون مطم هذا اللقاء رئيساً تنفيذياً عالي الرتبة وذ خبرة طومة) لغرض عرض وتوضيح الاحراءات و لخطوات لخاصة بهذا العمل ثم يقدم برنامجاً تدريبياً يهدف الى تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف المنعقة بكيفية تقديم المعلومات وبرود الافعال إلى الاخرين هذه خطوة يتم عادة المعاصي عنها ولا تلقى الاهتمام الكافي من المسؤولين لأن إجراءات ردود الأفعال تبدو كاهل واضحة ولا تحتاج إلى شرح أو توضيح. على أي حال، إن لطرفين المدين سيشاركان في هذا لاجتماع سواء كانا مروجي المعلومات اخاصة ببرود الافعال أو الذين يتلقون هذه البرود يسؤون عادة مثل هذه اللقاءات والاجتماعات بشيء من القلق، لذلك فإن مثل هذه اللقاءات للمهينة يمكن أن تستخدم لشرح وتوضيح كيفية عمل الأسلوب لخاص

بالبطء القيادي المستهدف وكيف يمكن وضع أحراره معاً كما يمكن ان يستخدم هذا الاحتمال لإرشاد الأشخاص الذين يرس لهم استراتيجيات ردود الأفعال إلى كيفية تعيها وتقديم المعلومات المطلوبة منهم بشكل صحيح ولكن يجب ان كل الاستراتيجيات المطلوبة منهم بشكل صحيح فإنهم لابد ان يشعروا ان المعلومات التي يقدمونها ستحظى بالسرية المطلقة، وأن الأشخاص الذين سيتلقون هذه المعلومات المرتدة لن يتمكنوا من معرفه مصادرها

جمع المعلومات المتعلقة بـردود الأفعال؛

يتم النقية الحديثة جمع معلومات عن أى موضوع من خلال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ومن خلال نظام المعلومات اداخلي، وبماض هذه النقية على السرية والثقة للمدير وعدم معرفه أى معومه عن الأشخاص الذين قدموا للمعلومات الخاصة بـردود الأفعال ويتم بعد ذلك تنظيم ورسب هذه المعلومات من قبل طرف خارجى ليضعه فى تقرير موجز، ثم نعضى بعد ذلك هذه المعلومات بشكل مباشر إلى المدير لدى يقدم له التدريب.

تحليل النتائج ووضع خطة عمل لها؛

فى البداية سيدهش معظم لقادة من كمية المعلومات التى تقدم لهم من خلال التقارير الموجزة. سمحوى هذه لتقارير معلومات عن معدل ساعات العمل فى الشركة وملخصات مفهومة حول نشاطاتها والمسؤولية الأولى للمدير هنا يركز فى تحليل المعلومات ليستنتج منها أفكاراً محددة بمعنى أن يتعرف من هذه المعلومات على المهارات والقدرات القيادية التى يعتبرها الموظفون نقاط قوة فى شخصية هذا المدير فهل سيكون السابج مفاجأة للمدير؟ او انها ستعكس الصورة التى يرى فيها المدير نفسه وما هى الحالات القيادية والسلوكيات المتاحة فى شخصية هذا المدير التى تعتقد أنها بحاجة إلى تطوير؟

الخطوة التالية هى التأكد من أن المدرب (المدير) سوف يتقبل الآراء المقدمة على انه معومات مفيدة وفاعلة وبعد أن يقبل المدير الآراء المتعلقة بصفاته وسماته القيادية على أنها فاعلة وفاعلية، وبعد أن يتعرف على المجالات والسلوكيات القيادية التى تحتاج إلى

معالجة وتطوير، يقدم له المدرب بعض المقترحات المحددة وواضحة إن العصر الأساسي والهام في حصة العمل هذه هي ضرورة أن تتضمن تصانح وافكار ومقترحات واضحة في تحديد مجالات التعبير وكيف يمكن حدوث هذا التعبير وتصيغه في الواقع العملي فمن صفات المدرب الناجح قدرته على تقديم مجموعة من الدلائل والحلول إلى المدير. المدرب فعلى سبيل المثال إذا كان المدرب يريد أن يطور قدراته ومهاراته المتبعة بالإلقاء، فإن المدرب يمكن أن يقترح عليه أن يأخذ دوره تدريبية أو حلقه بتبسيطة عن مهارات الإلقاء في إحدى الكليات المحلية تتعلق بإلقاء خطاب أو عرض موضوع معين أمام الآخرين بشكل موجز، وكذلك في اختصاصات الموظفين القادمة مع الرئيس، أو يتعاقد مع مدرب محترف له خبره واسعة في مهارات الإلقاء أو أن يكون مطوعاً في إلقاء حدث أو حصة في الكنيسة أو لدراسة أو لنادي المحلي/أو يمكن أن يستخدم ويستمتع إلى شريط صوتي للتدريب على الإلقاء وهو يعيد سيارته في طريقه إلى العمل أو عن طريق أشرطة الفيديو في المنزل لتلقى المعلومات والإرشادات المرتبطة بالإلقاء فإذا توافر لديه مجموعة من الدلائل، فإن بعضها بلا شك سيكون صالحاً وجذاباً

التجارب مع كل من له مصانح وارتباطات عملية مع المنظمة ومتابعة ذلك،

يجب على المدير أن يجتمع بكل الأطراف المهمة الذين سوف يعمل معهم خلال لشهور ستة القادمة وخلال هذا اللقاء القصير، يجب عليه أن يجعل هؤلاء الأطراف يصنعون على حصة العمل التي لديه وأن يحصل منهم على افترحات إضافية تتعلق بكيفية حدوث التعبير في الحالات والسلوكيات القيادية المستهدفة التي تحتج بالفعل إلى تطوير وأخيراً على هذا المدرب أو المدير أن يتابع / يتابع مع هؤلاء الأطراف التطورات والإنجازات التي تحققت، ولكن ذلك على فترات زمنية محددة

صدرت شركة كسلي عول سميت (١٩٩٦) دراسة أجرتها تتعلق بتأثير معلومات لعدية لمرودة والمناخية على ثمانية آلاف قائد ومدبر في شركات الفورشن لخمسمائة لعملاقة وكانت اسانج التي توصلت إليهم هذه الدراسة مثيرة للعدية، ولكنها لم تكن مفاجئة. فنوصح هذه السانج أن درجة التعبير التي تمت ملاحظتها المتعلقة بفعالية لعدية كانت مرسطة بشكل جلي بدرجة ومسنوى المناخية فالمدبرون الذين صنفوا على أنهم لا يتابعون، قُيِّموا من قبل موظفيهم على أنهم لم يغيروا في سلوكياتهم القيادية ولم

يعبروا في أعمالهم، أو أنهم كانوا أقل فعالية خلال اثنا عشر شهراً في أعمالهم. أما فيما يتعلق بالقادة المديرين الذين يؤدون أعمالاً متبعة بشكل جرمي فإن تسعة وتمدين بالمائة صُنّفوا على أنهم مديرون أكثر فعالية. ولأسوء الحظ، فإن نسبة ثمانى وخمسين بالمائة فقط من المديرين والقادة لإدريين يقومون بعمل لدعة بشكل كامل. إن امتاعة سلوك وعمل له أثر بجاسة في العمل، ولكن كيف يمكن نفعيله وحعله يحدث في لواقع العمل؟

التدريب المستمر:

إن معظم البرامج التدريبية الى نفذ كجزء من أهداف اسعير اسطيمى مسعده بعليدى من وجهة النظر الى تقول عدم للجهات المسؤولة عن التدريب ردود أفعال لموظفين، وحدد الاهداف والمجالات التى تحتاج الى تطوير، ثم قدم لتدريب المطلوب (وهو فى العادة يستغرق من يوم واحد الى يومين تدريبيين)، من ثم فإن النجاح سوف يتحقق إن امشكله بلا شك فى مثل هذه الطريقة تكمن فى أنه حتى المديرين المؤهين والمنحفرين مثل هذه البر مع يعونون الى أعمالهم بعد هذه اسورات لتدريبية وهم غارقون فى مستنقع لا يعرفون الخروج منه، وكما أشار السيد سنيف كوفى (١٩٩٦) فى كتابه (لأشياء الأولى أولاً) أو الأولويات أولاً إلى أن المكلمات لهاتفية اسسعجلة والهامة والاحتماعات وطلبات العملاء وغيرها تبدو أنها تنال الأولوية فى سلم القضايا الهامة ولكنها غير مسسعجلة فالتطوير لشخصى أمر مهم، ولكن يمكن تأجيله فقصر العرف على بعضنا الذى نحتاج الى تطوير فى سلوك مدير، يكون قد مضى سة كاملة عليها ونكون هذه الحوائب لم يعد بالإمكان وضعها فى قمة الأولويات التى تحتاج الى إجراء تطوير بشائنها

السيد جيم بولت رئيس جمعيات لتطوير التنفيذى لتخصصة فى تصميم برامج وبورات تدريبية لتطوير وتحسين خدمات العملاء من أجل دعم ومساندة التغيير لإسمرانيجى، تعرف واعترف بهذه المشكلة ففى عمل مع السيد جيم خلال السنتين الماضيتين صمّن لتدريب المستمر فى البر مع لتى صممها فالمديرون يتبعون ويفقدون بالصبر والبراح الى وصحداها سائفاً بدلاً من القول مع السلامة، أسمى لكم حفاً سعيداً، اتصلوا بى إذ كان لديكم أى استفسارات فى نهاية لبرم مع التدريبى الخاص

بربوا الأفعال، يجب على المدرسين أن يحافظوا على علاقات تدريسية مستمرة مع المتدربين بعد انتهاء فترة تدريب فيمكن أن يستمروا في عملية لاتصال مع المدرب عن طريق البريد الإلكتروني وعن طريق الهاتف كل شهر.

فالمدرّب يحب أن يكون مستعداً بلا شك للإجابة عن الاستفسارات التي تبرر لديهم خلال هذه المرحلة، ثم يقدم لهم معلومات إضافية جديدة ويقترح عليهم أدوات ووسائل عمل وخبرات جديدة ويساعدهم في الاستمرار في التركيز على خطة العمل حتى ينحرق التطوير.

إن بكلفة هذا التدريب الإصافي تعتبر ضئيلة، فهي تشكل فقط نسبة مئوية بسيطة في النكالف نمش واحداً بالمائة أو اثنين بالمائة، مقارنة بتكلفة البرامج التدريبية التي تفقد بدون جعلها برامج تدريبية مستمرة إن التأثير كان كبيراً وهذا فكل منصمة بنت وصممت التدريب لمستمح كجزء من إجراء معالجة ربوب الأفعال قد حسنت طوب شكل تدري وكثير من عدد لعادة والمديرين الذين التحقوا واستفادوا من هذه البرنامج، من ثم تحسن لديهم مفهوم القيادة الفعالة فيما يلي عرض لحالة دراسية خاصة بالموظفين الحكوميين في ولاية كاليفورنيا وهي متعلقة بنظام المتقاعدين (كاليرز) حيث أدى أثر وتسعون بالمائة من فريق العمل التهديدي أن مهارتهم وسلوكياتهم القيادية قد تطورت وحسنت خلال مدة الأربعة أشهر من الدراسة والمتابعة المستمرة

معيار مزدوج (ثاني) لردود الأفعال:

العرض رقم (٢٨-١) قصة كاليرز:

تدبر شركة كاليرز أموالاً خاصة بامعاد و لزانيا الصلبة لأكثر من مليون ومائة ألف موظف عام في ولاية كاليفورنيا والمتقاعدين والأسرهم وتبلغ قيمة أصول وممتلكات هذه الشركة مائة وستة وخمسين ألف مليون (١٦٥ مليار) دولار حيث نمش هذه الشركة اضخم نظام لتقاعد الموظفين الحكوميين، وحففت مسمى قناسيا في معدلات السحاب في عملها فخلال إحرمات وحطرت السخط الاسرايحي في عام ١٩٩٦م، قال المسؤولون في هذه لشركة إنه دار من اواصح سا سوف دواحه عملات تدفسته مرايدة وتحديات ضخمة خلال العقد القادم.

وقد كانت مجالات التدريب والتطوير أحد المشاريع الرئيسية التي أسهمت في الحصة الخمسية بشركة فقد لاحظت واكتشفت أن قدرات كثير من موظفي الشركة قد خُصصت للعبادة والكفاية، وقدر قس من الموارد لصو قدرات بمصممة أكبر وفصل من خلال التوسع في التعليم وقد أصبح الآن من الموضوع العموم واحد من أبرز الأولويات في لائحة من قبل مجلس إدارته

بدأنا بتقسيم شامل للاحتياجات التدريبية في المنظمة فجميع المعلومات من الرؤساء والمدربين للتدريب وصيغاتها واستراتيجياتها أساس ومصدر للتعرف على التحديات التي يواجهها العمل، وكذلك لمعرفة مجالات العمل المهمة التي تحتاج إلى تدريب ثم بدأنا في خطواتنا بتطبيق عمل المجموعات المتفرعة وتخصصه حيث يتضمن هذه المجموعات أعضاء من جميع المستويات الإدارية والتطبيقية والإدارية في الشركة لعرض تحديد مجالات العمل التي تسعى لتطويرها وكانت النتيجة المهمة التي توصل إليها هذه المجموعات المتخصصة أن الرقابة والاسناد سيجان أو أهداف أخرى خاصة بالمنظمة لم يكن مفهومه من قبل العاملين بشكل كامل فقد كان مفهوماً كبير الذي يسمح بالحيوية وصيق لأهم والأبواب ساءد بشكل واضح وسوف يبرز ويظهر بشكل كبير من بسطة الحاجات بعد ذلك وضعنا خطة عمل تتضمن المهام والأدوار المتغيرة لقائد المستقبل في شركة كالكير ووضعنا خطة بعض هذه المساهمة إلى فهم تنظيمية مع الاتفاق عليها على أنها ذات فعالية عالية ومؤثرة في الأداء وكنا قد بدأنا بفهمها مثل، التكميل وحزمة واضحة إلى هذه القيم الكفاءات والقدرات والمهارات القيادية التي تعتبر هامة وحاسمة ومؤثرة في العمل القيادي الناجح في المستقبل مثل نقل وإبصال المعلومات عبر ومن خلال الحدود والمستويات المتخصصة والادارية في شركة بكل سهولة وتبوين معلومات، وحصول ادارية وكانت بنودت وحلقات التدريب التي عقدت بهذا الغرض وموجهة لمصاحبات القيادة قد صُممت لتساعد ويساهم في رفع نسبة الوعي لدى المشاركين عن أدوار الصعقة في عمل القيادة في المستقبل وقد استخدمنا معيار شتري (٢٦٠ درجة) الخاص بقياس ربود لأفعال كحجر أساس لهذه الحقائق لتطبيقه ومن المهم هنا الإشارة إلى أن رؤساء نقديين بارزين قد شاركوا في الحلقة التدريبية الأولى، التي كانت تركز على كيفية تلقي ربود لأفعال، ثم وضع خطة من أجل تطوير العمل القيادي بعد ذلك بدأنا برسم النقدي في حلقات اللاحقة بعرض وشرح الأثر الصعقة المتغيرة التي تشكل محدد في الأعمال القيادية في الصعقة، ومن ثم عرض خطة عمله على المشاركين لتطويرها وإدخال تعديلات وتحسينات الضرورية عليها وهذا الإجراء يمثل مشاركته في إجراءات وحصول ربود لأفعال

وكانت الأهداف التي تسعى المشاركون لتحقيقها أثناء مشاركتهم في هذه الحلقة التدريبية التي استمرت ثلاثة أيام تتمثل فيما يلي

* معرفة وتحليل أهداف ورؤى القيادة وقيمتها وتحدياتها وإضفاء الصفة الذاتية عليها ودمجها مع قيم عمل المنظمة.

* فهم واستيعاب مقومات ومعطيات وظروف السوق وأجهزته.

* تعميق وتطبيق المنهجيات والاحتكاكات الشبكية التي تشكل تحدياً أو عائقاً لعمل القادة

* التركيز على مضاعفة عمل الفرق والأداء الجماعي.

* تعميق كيفية قيادته عمية التغيير، والتطوير من مهارات الاتصال

* الحصول على معلومات مرجعة عن فعالية لقيادته ثم وضع خطط لتطوير الأداء الشخصي كقائد لعرض التطوير من فعالية هذا الأداء.

وكار من ضمن مطلوبات برنامج حلقة لصيقة أن على كل شخص مشارك أن يلتقي بشكل منفرد مع استشاري من خارج الشركة خلال اطلعه يقوم الاستشاري بفترة تفسير ردود الأفعال الخاصة بالسيوك القادي، ثم يسعد كل شخص في التعرف على محاليل متحيز في سلوكه القوي كقائد يحتاج إلى تطوير، وكذلك محاليل آخرين متحيز في السلوك لقيادي وذلك لعرض تطوير ديهما ثم وضع خطة عمل وفي نهاية الحلقة اسديبيه يحتفظ الاستشاري بنسخة من خطة العمل ويرت معهم اتصالات مستمرة خلال أشهر القليلة القادمة وتعتمد وسائل الاتصالات هذه على الأسلوب المفضل للقائد لإحراز الاتصال بالاستشاري، فيمكن أن تكون عن طريق (الهاتف، البريد الإلكتروني، أو مقابلة أو اجتماع فيما بينهما بشكل مباشر)

وبعد أربعة أشهر، يقوم كل مدير بمرسح شامل واستطلاع لأحد أراء الأطراف الهاميين بتدبر لهم علاقه بعمله بهدف تقييم التحسن الذي طرأ على داه في الحالات التي تم احيارها من قبل وليس كل صفت وسلوكيات القادة، أي انه يتم التقييم بشكل خاص على الصعاب و لحواس التي استهدفت من أجل حدث لتطوير لفردي في خطط العمل وكانت استراتيج رابعة وحفقت أهدافها ومجاوزت توقعاتها المتدنية فكثر من تسعين بالمئة من لقادة ومجموعات رؤساء التعديدين ظهر على سلوكهم تحسن، وست وثمانون بالمئة من المديرين في الإدارة لوسطى حققوا تحسناً أيضاً

وعند التأمل ومراجعة الأحداث الماضية واستعابته، فإننا ندر داه قما بالعديد من الاعمال التي رت إلى تحقيق نجاحنا المتدني فمشاركة الموظفين بوى المراتب العليا في الدورة التدريبية الخاصة

بريد الأفعال التي طُبو عليها لأول مرة المعدل الثاني ٢٦٠ درجة وضع قاعدة، أساسه ممارسة مهذب بعبه أعضاء الفريق القيادي في المنظمة ليساهموا ويشاركوا بنفس لطيفه، وكنت بحفوت لتطبيقه الخاصة بتحديات لقيامه مد عقبه في امكه بعبه عن المقرب الرميسه، كما نها وفره بعبه تطبيقه منممة وممتدة لتلقي ردود الأفعال ووضع خطط لأعمال وكان التركيز على محار او محاليس قريش على اعمال القيد، وسعم من لدرب ابدى بم بعبه لهذا الغرض، حقق مباح حيد، وكذلك كان لاعاده استطلاع ار - العتمين بعد اربعة اشهر لتقييم سعم وتطور في الاداء، سبهمه في نجاح هذا العمل

وحال عمل سدمي مع إجراءات خاصة سراسة وبفهم رداء الأفعال عن طريق تطبيق اسلوب (٢٦٠) درجة، بعدما أيب هميه إجراء الاتصال لمسمو وكان بإمكاننا ان نضعف من فعاليت بو لنا سبب ربط اتصال عن طريق لشبكة لداحيه لشركة كالمركز في وقد مكر سبب لكل مشرب في هذا التدريب لم تعمل مع هذا الرابط فحثل هذا الربط يمكن ان يكون اداة مؤثرة وعطمة سشارل، لقدرة الآخرون فمصر نجاحهم، وبعدمو مصاح وأفكاراً مساعده ومعبه لمشاركين وفي مهابه التحليل، احداث الانز م اشخصى لمربس استفيدي ومثال سى اسسه واقبوه بتي تركها تعبيراً فعلياً في مستوى نجاحنا

سيرة المؤلفين:

بيل هوكنز، هو مستشار مستقل متخصص في تصميم وتنفيذ استراتيج التدريب المنعقة بدعم اعمال اقيادة والقيم لتنظيمية وبناء فرق العمل وإدارة الأداء و لتغيير التنظيمي وفيل أن يصبح مستشار كان بيل يعمل في أحد فروع شركة جونسون اند جونسون في مجالات اسيعات وتسويق وإدارة لبيعات ومواقع وصيفية أخرى ذات صلة بالمفتح بعد ذلك انضم بيل إلى مجموعة بوسطر صينيفيت كوريوراشس مديراً للمبيعات وتسويق في فرع ميكروفسف وخلال سبع سنوب من عمله نما القطاع و زاد عدد موظفيه من أربعة موظفين إلى أكثر من خمسمائة موظف ومن ثم طرحت أسهم شركة بوسطر صينيفيت في أسواق بديل الأوراق المالية في بورصة نيويورك

خلال السنوات لعشره الماضية، عمل بيل في مجال المشاطات لتدريبية، وبفد العديد من البرامج ولحقات في عدة شركات كبرى في قارات العالم الخمسة ومن ضمن شركات الاعمال الكبرى التي قدم خبراته وخدماته لها تشمل، أمريكان إكسپرس وإي

الفصل التاسع والعشرون

المعوقات الرئيسية الثلاثة في العلاقات التدريبية

ديفيد نوير.

في أحد اللقاءات المهنية المخصصة لحديثه مجموعة من المستشاريين بوى لحررة ، بطويلة، سأل رئيس الجلسة الحضور ليعرفوا له نوع وطبيعة العمل الذى يؤتونه فى لوقت الحاضر وكاتب لإجابات مفحاة ومقلقة فى نفس الوقت هالفحة بالنسبة لى ان جميع الحضور من الاستشاريين اهدو بانهم يودون بعضاً من ادواع التدريب الخاص بالمديرين والرؤساء- التعبدس - و لحنب لحرر و لفتح فى إجاباتهم مصدره أن معظم زملائى، ورغم بهم يعتبرون استشاريين متميزين فى مجالات تخصصاتهم، الا إنهم لم يتلقوا اى نوع من التدريب او التوجه او الاستعداد والقابلية فى اى نوع مخصص من ادواع العلاقات والانشطات الضرورية للقيام بالتدريب بشكل فعال

ورغم بخصيص وقلص المسويات لصيمنة وسوسع فى نطاق لاشراف، إلا أن لدور لدربرى و، لارشادى والعلمى الذى كان يؤدى سابقا من قبل امدرس قد تم إهماله هاصبح موضوع التدريب الاستشارى من امواصبع الهامة والساخة فى عالم الاعمال، إلا أنه لسو- الحظ لا يحق الكثير من لمطامات وشركت لاعمال أعنى لكسب والعوائد من لتدرب مقابل ما يعقوبه من أموال عليها- كما أن المديرين يحدثون فى بعض الحالات ادى وضررا للمصلحة التى نتلقى منهم لدررب أكثر مما يقدمون لها من منفعة- هذا لفصل تناقش لأسباب الثلاثة الأكثر شيوعاً التى تعوق من أد- لتدرب- وأنا اطلق عليها لعوقات لثلاثة لكبرى- سوف أعدد كل عامل / معوق من هذه العو مل بشكل متسلسل حسب وجهه نظر كل من لمدرب و لزمون (المدير / المتدرب) وكذلك من وجهه النظر الفلسفية لأساسية المتعلقة بصنعه لانشطات والعلاقات الدرسية نفسها

العامل الأول - الغموض والنواطؤ ونقص الرؤية والوضوح فى تحديد الربون:

فيما يلى قراءة مركزة لحوار دار بينى وبين رئيس تنفيذى ومسؤول آخر ينولى منصب نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية

قال لي نائب الرئيس لشؤون الموارد، البشرية "سمعنا الكثير من الأشياء الإيجابية والحيدة عن الأعمال المدرسة التي نقومون بها ولدينا نائب المدير العام نعتقد أنه بحاجة إلى تدريب وتغيير وبإمكانك القيام بذلك"

ثم أضاف الرئيس التنفيذي إلى ذلك قائلاً

من الناحية الفنية، هو إداري جيد، ولكن ليس لديه المهارات الضرورية لإدارة الآخرين

طرحت سؤالاً عليهم قائلاً

ماذا تريدون مني أن أفعل؟

فأجاب نائب الرئيس التنفيذي قائلاً

"نتعلم، نصلح من شأنه، ساعده على لتغيير، لأنه يواجه معضلة"

نحن لس لدينا وقت لإضاعته، كم من الوقت تحتاج لتحقيق لنا نتائج ملموسة بهذا الخصوص؟ بعد أن طرح الرئيس التنفيذي هذا السؤال نظر إلى ساعته، ثم إلى التقويم ليتعرف على مواعيد الاجتماعات لديه

وبنما أنا متحفظ في إجابة عن سؤاله، قال نائب الرئيس التنفيذي وبشكل منسرع "لدينا ميزانية محصورة لتغطية المصاريف المرتبطة بمثل هذه الأمور والتكلفة الخاصة بهذا العمل لن تكون واضحة أو بادية للعيان بالنسبة للرئيس التنفيذي، ولذلك فإن مصاريفك لن تكون سبباً يبنى عليه الرئيس التنفيذي رفضه للتدريب قال هذا الحديث وهو يبتسم ويعمز بعينه تجاه الرئيس التنفيذي. ثم صرح الرئيس التنفيذي السؤال التالي كيف يمكن أن تنفذ لك هذه الصفقة؟"

وقد أوشكت أن انسحب من الاجتماع بسبب نظرتهمما السلبيه للعمل التدريبي فموقفهما لم يكن منطابقاً أو متنسجماً مع قيمي أو مع الأسلوب الذي تسعى أن نعم بمقتصاه المدرب، ولما لم يمكن أن يحققه لتدريب من نجاح سمنظمه على المدى البعيد وفيما يلي بعض الدروس العميه التي يمكن الاستفادة منها من هذا الحوار

من وجهة نظر المستشار: اعمل علاقة معتمدة وحواراً مع أطراف الذي سوف تنلقي لتدريب شخصياً، وليس مع رئيسه أو رئيسها أو مع منخصص في الموارد البشرية أو

مع لجان إدارية أو مع أى طرف ثالث آخر. فمر هو الطرف الذى سيستفيد من التدريب فى احتال اسبق؟ انه من المؤكد ان يكون للشخص الذى يسعى أن يوجه له النشاط لتدريسي كما در فى الحوار. فالشخص الحقيقي الذى يحتاج إلى تدريب هو الرئيس السعدي لدى دار جبر من الحوار معه، حيث اكتشفت بعد إجراء مزيد من النقاش أنه لم يخبر، لشخص الآخر (الباب للموارد البشرية) أنه واقع فى مشكلة وأنه بحاجة إلى تدريب. كما اكتشف أيضاً أن نائب رئيس الموارد البشرية قد قرر سلفاً أن هد الشخص فى النهاية سوف تنهى خدماته، وكان أيضاً راعياً بشكل اكبر أن يوثق فى ملف الأداء أن الأمر يعود إلى عوامل مرسطة، بالكذ ولحد فى العمل، حيث عملت المنظمة ما هى وسعها من أجل الحفاظ والإبقاء على هذا الموظف

من وجهة نظر الزبون (المقرب): تعرف وبحث عن اسباب الذى جعل المنظمة نبحث عن مدرب لث، وإذا اخترت أن نتلقى التدريب، قرر أنت بإصرار أن تكون الزبون لفعلى الذى يتلقى التدريب وليس الرئيس. وأنا مندفع فى حالة ستعرب مسنمة من أعمال الرؤساء السعديين المحللين والأدكاء، الذين يفعلون بكل بساطة لفترحات المقدمة لهم التى ترى انهم بحاجة إلى مدرب. ثم يفعلون بكل سلبية المدرب الذى نعدمه بهم الشركة إن ما يسعى عمله من وجهة نظري هو أن يجرى الرئيس التبعدي لبحث والاستقصاء، واليعرف على الحاجة الفعلية للتدريب. فلماذا، يعتقدون أنك بحاجة إلى تدريب؟ ما هى الجواب التى يحتاج إلى تغيير، وماهى الاحتياجات التى يبحث عنها أنت من خلال التدريب؟ هه هه رسالة لا يستطيع أو أن يستطيع رئيسك إصلاها لك؟ هذا احببت أن تعم وتتعامل مع المدرب، كن محيداً وصارماً فى موقفك تجاه المدرب الذى سيتعامل معك. وإذا كان بالإمكان، اختر أنت نفسك مدرب الحاص، وما لم تستصع تحقيق ذلك، حاول على الأقل الحصول على القوة لتي توهلك فى استخدام حق الاعتراض. سوف تجعل التدريب أكثر مهنية واحترافاً إذا دفعت تكاليفه من ميز نبتك الحاصه. هذا كان هناك تكلفه مرتبطة بالمنظمة، حدد وتعرف على هذه التكلفة. ولابد أيضاً أن نصور وبؤكد عى ما يعرف بـ (الترى سبر) وهى تمثل الحروف لثلاثة الأولى من ثلاثة مصطلحات وهى الوضوح والسرية والتحكم. فما مصطلح الوضوح فى هه السبق فهو يعنى أنك أنت الطرف المستهدف فى النشاط التدرسي وليس المنظمة. والعامس الآخر السرية يعنى أن تقتصر المعلومات المتعلقة بالتدريب عليك أنت وحدك، وألا يقدم المدرب تقارير لرئيسك أو لأطراف آخرين لا تعرفهم عن التطور الذى ستحققه خلال التدريب

واخيراً عامس لسيطرة والتحكم، وهو يعنى أن تكون أنت دور غيرك مسؤولاً عن إجزات التدريب، وانك انت الشخص الوحيد المؤهل الذى يقرر ما إذا كان لتدريب مفيداً ومساعداً لك.

من وجهة النظر الفلسفية: إن العموص والتلاعب و لتواطؤ الذى يحيط بمعرفة هوية وتكوين اشخص الذى يستلغى التدريب وكذلك الهدف منه يخلق سبباً رئيسياً لفشل لعمل لتدريبى فاد كان الرئيس او النظام هو المستهدف فى العملية التدريبية، فرب المستشارين يحب عليهم الا يقوموا بعمل لتدريبى، وإنما يساعدون فى عمليات تقديم الآراء وسهمل وينسب عملات الاتصال وتحديد المهام والمسؤوليات بين الإدارات و لعمالين او اسهم يقومون بتحديد الأهداف وكل هذه الأعمال تعبر جهوداً استشارية قديمية ومشروعة ولكنها لا تعبر نشاطاً تدريبياً فالاستشاريون الذين يخبرون لتدريب به الربون المستهدف فى لسلط لتدريبى، وهم فى الواقع لفعلى يقومون بخدمة احتياجات وتوجه لتربيس، سلوكهم هد لا يؤيدون أعملاً تعبر لا احلاقية فحسب، بل يعين ويمهدون لفشلهم كمدرسين.

العامل الثانى - حلول تبحث عن مشكلات: المدربون المقتنون بتقديم النموذج او الطريقة الوحيدة للحل،

سألنى ذات مره صديق لى مشهور ومعروف بوصفه عالماً فى السلوك الإنسانى طبيباً نصيحة ورأت استشارت سديد يعلق بتدريب الرؤساء فهو لم يفهم لماذا لم يتمكن من أن يصبح مدرباً تنفيذياً.

فعلب له أتب الحل الذى يبحث عن مشكلة فتحن تربطنا علاقة طويلة و عرفنا حو المعرفة فسلوكيك ونموذج فيادتك مسمير فمبهك القنادى معروف مما جعلك تحصى باعتراف على المستوى لقمى . ثم واصلت حديثى قبالا له إن المشكله تكمن فى انموذج الذى نسعه لم يوفق مع لسلطات والعلاقات التدريبية المساعدة المركزة على الزبون اسمر فى لقاء محاصرات واحاديث العامة وكتاباتك وروح لكل أدوات المعرفة والعسمية سوف يكون أسعد، احصل على مزيد من القود، ولا تقسب فى إحداث الغموض ولالتباس لآى من زيات التدريب!

هذه لمحدثه مع صديقى المعروف فى مجال الشر بوصح فعالية وياتر العمل لتدريبى لتأى اعوة بلأد وفيما بلى مزيد من الأفكار ولصمبات

من وجهة نظر الاستشاري: إن تدريب لفادة المديرين ولرؤساء السفينين الفعال لابد له أن يتضمن علاقات مساعده، فالعملية في أى علاقات تدريسية مساعده تكمن في الانساق والحماس و لنعصر لعاطفي بهد العلاقة وأن نوافر مبهج محايد وعدم إصدار أحكام مسبقة على الأشياء وكذلك يكون هال اكتشاف وتشخيص متبادل لموضوع لتدريب فالتبني لاطلق لاسلوب تدريبي و حد ومحدد لكل الحالات التدريبية ثم يس على دليل واضح لصلاحينه او اتباع وتقديم استشارة تركز على الجانب الإحرائى لها سوف يحبط ونقص من مصداقية وفعالينه لشاط التدريبى نفسه، فى بوقت الحاضر بدي ثلاثة متدربين شطاء، وكل مدرب من هؤلاء المديرين الثلاث يتبع اساليب ونوجهات مختلفة ومسوعة عن لآخرين فكل واحد منهم يتطلب اساليب اداء متميزة وفريدة خاصة به او بها تناسب احتياجه فأحد هؤلاء الأشخاص سيده منهمكه فى اكتشاف ومعرفة الخيارات والعرض الماحة امامها لسا- ويطوير مسبقله وحياتها لوطبعة فهى عر متكدة أنها فى الوظيفة المناسبة او أنها فى المظمة المناسبة وقد استخدمت فى جهودى التدريبية للتعامل مع حالتها بوات القياس المرتبطة بجدارة والاستعداد والدك، وكذلك الأعمال والنشاطات المرتبطة بتخطيط وتصوير لمستقبل الوظيفى للإسار، وأيضاً اتبعت الاجراء التى نفهم وبنار بين امهارت لى لديها وواقع عملها الفعى أما الربون (المدرب) الثانى فكان يعمل على تصوير مهارت الإلفاء لديه وبكيد الذات، فكان أسلوبى التدريبى للتعامل مع حاله ضمن الركيز على ردود الأفعال لمكثفة من الآخرين عن ذلك وكذلك على الجهود المرتبطة بتدريبه على ممارسة تطبيقات عملية مرتبطة بالاداء والإلفاء أما الربون الثالث، فقد كان رئيساً بعبذباً ناحا فى منظمه وحصل على منصبه بجدارة، ونحن الآن نبحث عن طرق جديدة مع مجلس الاداره لنحصل على امريد من الرؤية والمصدقته وكل الجهود اسى بذلك فى لحالات الثلاثة السابقة كانت نمثل وتعكس فترا كبراً من الإصعاء والاستماع إسمهم والاكتشاف لمبادل وبناء الثقة معهم فلو كنت اتبع اسلوب صديقى الاستشارى فى لاداء وقدمت لهم أسويأ و حد، وصبغت أسلوبى لوحيدي فى التدريب أو النموذج الخاص بى، يمكن أن ينعكس ذلك إيجاباً على شعورى بجه نفسى ولكن حاجة العميل (لمدرب) أن يعم ليعرف عليها من تم ساكون قد فشلت

من وجهة نظر الزبون: كن حذراً من المديرين الذين يزعمون أن لديهم إجراءات وأساليب تدريسية فريدة وصيحة لكل الموقف والحالات أو أن لديهم الحل لمشكلتك

فالمدرّب الفعال هو الذي يصعّى إليك باهتمام، ولديه الرغبة الكبيرة في الاستماع إلى راءوف نخبه له أت من محاللات بعهد باهمنها لك، وكذلك يصعّى لأمالك وطموحات وأحلام وإلهامات أكثر من كونه معتمداً على النماذج والإحراجات التدريبية الخاصة به. وكل حدرأ اصفا من مدرّبين لدبن ستخدمون الأساليب والنماذج استدرّيبه لرياضيه أو لأسباب المستعرة إن لتدرب الرياضى يعتر نوعاً مختلفاً كلياً عن تدرب الرؤساء التنفيذيين فى منطمت الاعمال. فالتدرب الرياضى يعتمد كلياً على ما يقدمه المدرّب من خرات، فهم على علم باللعة الرياضيه ويعرفون المهارات لرياضيه الضرورية لريادة فعليه اللاعب فى هذه اللعبة، فى حين أن لتدرب فى أعمال لمطمت لا يعتمد على خبرات المدرّبين فهو يعتمد على ما تتضمنه إجرات الاداء من مهارات وخبرات. فالمدرّبين لا يعرفون، لمسج أو الخدمة لنى تقدمها فأتت اسعنت بهم لكى يقدموا لك المساعدة لتنمو ويطور فأت الطرف لى يحدد لهم معنى النمو ومعنى التطور. فالمدرّبين الرياضيين يعتبرون حرأ من المنطومة الرياضيه، مهدفهم الاساسى هو الكسب والفوز فى المبرت الى بحوضوها مبرسايهم يدفع من فعل الاسنة والأجهزة لرياضيه ويتم فصلهم إذا لم يحفوا الانصار ب المطلوبة منهم. اما المدرّبون فى منطمت الاعمال، فهم خارج أنطمنها، فأت الطرف لى طلبت منهم الاستشاره أو التدرب من أجل أن يقدموا لك المساعدة لكى بقرر ماذا يعنى الكسب أو البصر لك.

من وجهة نظر الفلسفيه. إن نوع المساعدة يحدد من فعل الطرف لى يتلفاها، وليس من قبل الشخص الذى يقدمها. فالتدرب الحقيقى يمثل علاقت ونشاطات مساعدة، مثله مثل نى علاقات مساعدة أخرى، تتطلب التركيز والانفناج وتبادل لأراء مع الفرد بصفته الطرف الوحيد لى يحتاج إلى التدرب. فالاعتماد على الأساليب التى بعقد انها خارقه وقادرة على حل كل المشكلات دور أساس وثبات عمى وعملى تؤكّد وتدعم فرضيات المدرّب يودى إلى تدمير مصداقيه وفعاليه التدرب.

العامل الثالث - تكوين علاقات تدريبية معتمدة بعضها على البعض الآخر:

إن الهدف من جميع الاشطه لتدريبية الفعالة الموجهة للرؤساء التنفيذيين يجب أن يكون لفعوه المدرّبين ثم الاسحاب أو الانعبد عن هذا النشاط. فالهدف يبعى ألا يكون كما وصع وحدد من قبل مسبشار امين ولكنه فاقد المعنى والهدف الصحيح وهو إقامة علاقة طويلة مع المتدرب وتحقيق دخل ثابت للمتدرب.

وفيما يلي بعض الأفكار والدروس للمستشارين وللرباس (لمتدربين) تتعلق بالعالم الثالث

من وجهة نظر الاستشاري: إن جوهر ومحتوى التدريب الفعال يكمن في إيجاد ربون معتمد على نفسه ومن ثم يسحب المدرب من اسعملية التدريبيه وهذا بخلاف النموذج في التدريب الرياضي الذي يطلب أن يكون المدرب حاضراً دائماً مع اللاعبين فالمدربون السعيدون يحب أن يكونوا على وعى تام ر فصيل الوجه السائد الذي يعزى بإقامة علاقة معتمدة بعضها على بعض مع المتربين فالاعتمادية بهذا الصدد تمنع وتوق من الدور لتدريبي، كما انها تقلل أو تلغي بشكل تام دور المتدرب والمدرب على حد سواء، وتجعل إجراءات المدرب وأعماله أموراً عديمة القيمة فالمدرب يحب عليه ألا يبقى علاقات مساعدة مع المتدرب لغرض تحقيق مزايا وعوائد مالية

من وجهة نظر متلقي التدريب على المتدرب ان يسبق مع لمدرب ويتشاور ويتكدا أنهم على اتفاق تام بخصوص المدة التي ستستغرقها الفترة التدريبية وموعد انتهائها وعن الكيفية التي سيعمل بها البرنامج التدريبي قاوم الإغراءات التي يعرضها المدرب من أجل تمديد فترة التدريب أو من علاقات تدريبية ترى عدم أهميتها، فالأمر يعتبر هاماً وشرفاً لك أن تؤدي هذا لعمل نفسك فالتدريب يكون فعلاً بشكل أكثر عندما يقدم في لوقت المناسب وعندما تكون أهدافه أيضاً محددة سلفاً فعلياً أن تضع هذه الأهداف ونطاقاتها وحدودها في وقت مبكر، وليكن ذلك في مرحلة الإعداد والتحضير للتدريب، ومن ثم الامرام بهذه الأهداف، به من غير لمفيد سواء لك أو للمدرب الذي تتعامل معه أن تقيم علاقات طويلة الأجل تسمح بالاعتماد المتبادل بينكم فإذا حاول المدرب تجاوز الفترة المقررة له في البقاء ولاستمرار في التدريب، طلب منه أن يرحل ويقادر المنظمة في الحال.

من وجهة النظر الفلسفية: تعتبر إجراءات التدريب عملاً مؤقتاً وإجراءات زنة، ولذلك فإنه من الضروري والجوهرى أن يتضمن العقد المبدى مع المدرب نوداً تتعلق بكيفية إنهاء العلاقة التدريسية معه إن رملاى المارمين الذين بحروسي بالمديد والاستمرار في علاقتهم التدريسية والتزمهم مع زبون و حد لسنوات عديدة بحلوني أتساعل متشككاً في مدى مصداقيتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم فهم قد اوحوا او في طريقهم أن يوجدوا

علاقات تدريبية متبادلة عبر سلمة إن الأسلوب الصحيح في أداء لتدريب هو أن تنسحب من العمل التدريبي بعد انتهائه، ثم تعود بعد فترة معينة لتفحص وتتأكد من التطور الذي تم إنجازه، ولكن الهدف الحقيقي دائماً هو تقوية الزبون وإيداع القوة فيه وتأهيه لكي يقوم بالعمل بنفسه وإنهاء العلاقة معه إن المدرب والزوار الأقارب يشتركون في شيء واحد، فهم مثل الأسماك الميتة، روحها تبدأ بالظهور عندما تبقى مدة أطول إن التدريب الخارجي يمكن أن يشكل أداة تطويرية فعالة، ويمكن في الوقت نفسه أن يكون مجالاً للاحتياط وأن تكون إجراءاته ضحلة وتنسم بالتلاعب، الأمر الذي سيؤدي إلى إحداث ضرر كبير للعناية لكل من المدرب والريون على حد سواء. أتمنى من المربين الذين يسعون إلى التأكد من فعاليتهم، ومن الزبائن الذين يرغبون في أن يكونوا عملاً يتسمون بالحكمة ورجاحة العقل في خبرات ومجالات التدريب أن يستفيدوا من هذا الفصل وأن يضعوا حطماً مسبقاً لكي يتجنبوا العوامل الثلاثة الكبيرة التي تعوق ويشكل كبير العمل التدريبي

سيرة المؤلف:

ديفيد فوير هو مؤلف وباحث ومستشار كتب ستة كتب والعديد من المقالات الأكاديمية المشهورة في مجال تطبيق الروح الإنسانية في القيادة وهو يرأس منظمته الاستشارية لخاصة في مدينة غرينز بورو في ولاية شمال كارولينا تتخصص أعماله التطبيقية تدريب الرؤساء والمديرين التنفيذيين، وتطوير فرق العمل، التعامل ومعالجة الجوانب الإنسانية أثناء اندماج الشركات ومنظمات الأعمال فيما بينها، وكذلك التخطيط الإستراتيجي، والتهديد الرئيسي الذي يحاول معالجته من خلال أدائه لعمه يكمن في مساعدة المنظمات والأفراد في تجنب إيقاع الضرر والتبسيط من الروح المعنوية للعاملين تم اختياره وتكريمه للحصول على منصب تشريفى لـ (مركز القيادة الإبداعى) كنوع من التقدير والاحترام له كان يتولى سابقاً منصب نائب الرئيس العام لشؤون لتدريب والتعليم مع منحه صلاحيات واسعة (نولية) في شئون العمليات وحقوق وصلاحيات التدريب والمشاطات التعليمية.

الجزء الخامس

توسيع مجال النطاق الوظيفي

يسأل المؤلفون في هذا الجزء مواضيع خارج النشاط التدريبي، تشمل مواقف وحالات في لحياه العملية وقضايا وظيفة معاصرة تتعلق بالمشكلات الصعبة إن التحدي الذي يواجه التدريب هو كيف يمكن أن يساعد في التعامل مع مثل هذه المواقف والقضايا وماذا يمكن له أن يضيق إليها

إن عدداً من الخبراء والعلماء مثل جيرمي سالونز ومايا هوعار وكاروبس ماريين والاستير روبنسون بدلوا مجهودات فريدة وتعاملوا مع قيادات على المستوى العالمي، ثم قدموا مجموعة من الخبرات والأفكار القيمة التي يمكن أن تستخدم وتوظف لتطوير وتحسين أداء الأفراد في المجالات التي حددت سابقاً وذلك في سياق ونطاق تدريبي فالسيد روبنسون فالمر طرح دراسة ذات صلة بحاله عملية واقعية توضح المشكلات الصعبة في مثل هذه الأعمال وتقدم (الحالة) أداة مساعدة لمناقشة فعالية وديميكية الأسلوب التدريبي كما أن روزفيلت توماس جونيور ناقش الحاجة إلى تدريب جميع العاملين عن طريق جميع العاملين، كما تطرق إلى العوامل المهمة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تطبيق وتنفيذ ذلك أما السيدة ناسي إدلر فقد هتمت بالنساء رائدات على المستوى العالمي، وأوضحت كيف يمكن طرح ومناقشة القضايا التي تتعلق بتطوير مستقبلهن الوظيفي من خلال التدريب.

وأخيراً تناول كل من مارشال غولد سميت وأنس وسومر فاس وكاشي غرين سرع العاملين الجدد الأحرار، وأوضحوا أن تفهم واستيعاب قيمهم يمكن أن يساعد في تكوين لنمو التدريبي للقائد.

الفصل الثلاثون عندما تكون قائداً إدارياً عالمياً مؤثراً

جيرمي سالونز، مايا هوغان، كارلوس مارين، وألاستير روبنسون:

هل القادة الدوليون يولدون قاده؟ أم إنهم كنسبوا القيادة من احياء؟ هل مهارات وكفاءات القادة العالميين فطرية؟ أم إنها مجموعة من المهارات والقدرات يمكن تعلمها وصقلها وتطويرها أثناء حياة الإنسان. يمكن القول من اساحية لطبيعية أو لفطرية إن هبات ميولاً وعقائدات قوية أن الأمر مرتبط بمجموعة من العواص مودعة وموجودة أصلاً في الجيّدات والصفات الوراثية للشخص. وإنه أمر مقدر ومحنوم ومحدد سلفاً للشخص قبل ولادته لكي يكون قائداً. فبعض الناس يولدون قادة، والبعض الآخر ليسوا كذلك وهناك أفراد يؤمنون بعواص التنشئة والتربية ويعتقدون ويشكل متساو مع زملائهم الذين يؤمنون بتأثير لعامل الفطري في القيادة، أن الشخص لكي يكون قائداً فهو بحاجة إلى العناية والدعم الأسري، وكذلك بحاجة إلى سئة تتوافر عنها ظروف حياة معيشية وصحية تامة، وأنصاً بحاجة إلى تعليم واسع وشامل ودقيق. وفيما يلي ما قاله بعض القادة المشهورين في هذا الموضوع.

كنت أعقد في السابق أن اقياده يعني العصابات، ولكنها في الواقع يعني الاندماج مع الآخرين واسعامل معهم كأحد منهم (أنديرا غاندي)
لكي تقود الناس، سر خلفهم (لا وسو)

في عقول الأشخاص المبتدئين، يوحد الكثير من الاحتمالات والإمكانات وفي عقول الخبراء لا يوجد شيء من ذلك (زين ماستر سوزوكي ووشي)

الفطرة والصفات الوراثية مقابل التربية والتعليم والتنشئة:

رغم أنه لا يوجد إجابة واضحة ومحددة تحيب عما إذا كان القائد يولد بصفات وراثية قيادية، أو أنه يكتسب هذه الصفات من خلال بيئته ومحيطه الاجتماعي، إلا أن معظم الدس يتفقون أنه لن يكون هناك تأثير كبير للتربية والتنشئة والتعلم في لشخص لكي يصبح قائداً عالمياً إذا لم تنوافر له/لها الرغبة الفعية والالتزام المعنوي والمهارة والقدرة

والكفاءة لكي يكون قائداً وفي نفس الوقت لا يمكن أن يكون هناك قائد فعال ومؤثر ستمد مؤهلاته وقدراته من الخواص الوراثية لكي يصبح قائداً عالمياً مؤثراً بنور أن يحظى بتعليم قوي وتربية صحيحة وحتى القائد الروحي د لاى لاما لقائد الديني لشعب اليب هي الصين مرّ خلال طفولته وبضجة مرحلة إعداد مكثفة وطويلة تتعق بدوه الكبير كقائد ديني لشعب اليب ولكن مرحلة لإعداد هذه لم تتوقف عندما بلغ الالاي لاما مرحلة سن النضج بل كانت في بعض الحالات مجرد بداية.

إن على العادة العالميين البارزين الذين يهدفون إلى إحداث تغيير وتثيير في سلوك الأفراد أن يستمروا وبواصلوا تعليمهم لرسمي من أجل معرفهم النظرية والفية في مجالات وحقوق مختلفة في التعليم العالي، لكن عسهم 'بصاً أن يعيشوا الواقع كما هو بصفهم قادة عالميين بحيث يكون ذلك من خلال التجارب العملية وخصوصاً السفر والترحال بين الدول والعيش والعمل والاختلاط مع الثقافات في الدول الأخرى التي لا يعرفونها.

التعلم من خلال التجربة والتطبيق:

يمكن في حالات كثيرة تشبيه عملية إعداد و لتحصير لتكوين قائد عالمي بشخص من أصل إنجليزي ولغته الأصلية هي اللغة الإنجليزية يحاول أن يتعلم إحدى اللغات الصعبة في العالم مثل اللغة العرسة أو لصسية أو اللغة الفلندية فالقائد عليه أن يبني قاعدة صلبة وقوية من القواعد والمفردات والكلمات وتراكيب الحمل في القاعة الدراسية، ولكن في الوقت نفسه هذا العمل لا يعني عن الاندماج بشكل كامل والتخاطب مع أفراد المجتمع الذي يسعى لتعلم لغته

إن سبب عدم نجاح لغة الإسبيرانتو وهي لغة بوية مكتوبة بنيت على أساس من الكلمات لمشاركة في اللغات الأوروبية، تم استكارف من قبل الدكتور لود وبع راميهوف في مولند قبل مائة عام، سبب عدم نجاح هذه التجربة يعود إلى أنه لم يكن هناك جماعة فعية تتحدث هذه اللغة في الأساس، ولا تتوافر بيئة في الواقع العملي من أجل إجراء التدريب والتطبيق على هذه اللغة فيها وانتهى هذا العمل أو، لأمل الطموح بأن أصبح تمرناً ذهنياً وعقلياً خالصاً مشتأ أن اللعبة والنظرية لن تكون فاعلة ومؤثرة بدون تطبيق في بيئة مهيئة لها فالمهارات مثل لطلاقة والفصحى لن تنمو وتتطور في بيئة راكدة، وكما أن

اللغة تصدأ بون استعمال مستمر، فإن مهارات القيادة، النولية يمكن أن يحدث لها نفس المصير. وهذا الأمر يشكل تحدياً خاصاً للقادة العاملين المؤثرين الذين اختاروا منحهم لقيادى فى إدارة أعمالهم.

كم عدد قادة العاملين الذين يجدون لوقت لكفى من أوقات أعمالهم المزدحمة بالعمل وأسعر لخصصوه لمعرفة ويحدد عضائنا سعلق بالأسئلة التالية "ماذا يعنى أن تصبح قائداً عالمياً؟ وبشكل أدق وأخص ما هى بالتحديد العناصر التى تكون القدرات والإمكانات والفعالية والنجاح؟"

يوجد تشابه قوى بين اللغة لأجبية والقيادة العالمية من حيث التفاصيل. فيمكن لرجل الأعمال أن يقضى أسبوعى عمل أو إجازة فى بلد محدد وتكون هذه الأسابيع كافية يستفيد ويصقل لعتة. وتكون النتائج سهلة بحيث يمكن قياسها وتقدير كمياتها. كأن يكون قادراً على تسويق حجم كبير من المسعاب، أو أن يعقد لقاء عمل لمدة ثلاث ساعات بهد الخصوص أو أنه لا يستطيع أن يعمل ذلك. وبالمقابل، فإن شحذ وصقل مهارات القيادة العالمية أمر أكثر صعوبة لأن المهارات المطلوبة لهذه المهنة لها علاقة بالكفاءة والفعالية وهى عناصر يصعب قياسها.

ومن خلال محادثات ومناقشات رسمية وغير رسمية مع رجال أعمال من جميع أقطار العالم، توصلنا إلى خمس صفات سلوكية هامة للقادة ولرجال الأعمال لبولين. وهذه الصفات الخمسة هى: الثقة والاعتمادية، الاهتمام والرعاية والاحترام، التوازن بين الفعل أو العمل والوجود أو الكيونة، والقائد المتوازن عاطفياً، ولوعى الذاتى للثقافة

الثقة والاعتمادية:

ينظر إلى القادة باعتبارهم أفراداً يمكن الاعتماد عليهم وأماء ويلتزمون بوعودهم وينفذون عهودهم. سلوكهم يتسم بالكمال وحسن الخلق. ففى كثير من بون العالم يعتبر دفع مبلغ من المال رشوة للموظفين الحكوميين من أجل لمواقفه على مشروع معين جراً من أداء الصفقة العامة للمشروع محل البحث، أما، لقادة لبولين الحقيقيون هم الأشخاص الذين يغضون الطرف عن مثل هذه لشاريع باكملها ويمتنعون من إبرام صفقة تتطلب منهم أن يقدموا تنازلاً يؤثر ويسىء لسمعة و ستقامة شركاتهم. ومن خلال سلوكهم هذا فهم يحظون بمستويات عالية من التقدير واحترام

الاهتمام والرعاية والاحترام:

إن قادة الدوبيين يقدمون نموذجاً راقياً وسمياً للكرامة والوقار والسمو واحترام وإحلال والاستقلال لجميع الناس ولأنفسهم فهم يدور رغباتهم الشديدة لتتعمق من ثقافة لآخرين ولديهم القدرة على التعصيف الثقافي مع نمط حياة الآخرين من خلال رؤيتهم للصورة من وجهة نظر متعددة ومختلفة بما في ذلك الثقافة التي ستمى إليها القادة أنفسهم كما أن هؤلاء القادة يبنون رغباتهم في العلم "و لايصال" والتحاضب باستخدام مفردات اللغة المحلية

إن كثيراً من الأمثلة السلبية للقادة الدوليين تظهر بوضوح في المديرين الذين يعملون مهامهم الدولية مساهل عائرة أو مؤقتة فهم يرون انه إذا كانت مهامهم مؤقتة، فلماذا يكلفون أنفسهم ويوقعونها في مشكلات من خلال التعامل ولحاظب دالعة محلية ولتعرف شكل أوسع على هذه الثقافة ولأسوء احط، فإن هؤلاء القادة لا ينظرون إلى استعلم وكسب المعرفة على أنها استثمار في مهاراتهم القيادية.

التوازن بين "الفعل أو العمل" و"الوجود أو الكينونة":

يجب ان يكون لدى القائد الدولي حساسية بالغة ومهارات عالية في إدارة المواقف والحالات والقيم والوفقات المربطة بقضايا الأداء وسناجه لتكوين في النطاق أو السياق لتقافي للأطراف الذين يديرهم. فعلى سبيل المثال، في ثقافة أمريكا اللاتينية وثقافة دول الشرق الأوسط هناك توجه وتركيز على الكينونة أكثر من استركير على الأداء و لفعل فعند اتخاذ قرار معين في محالات التوظيف أو لشراء تعطى صفات الشخص اداتيه ومن يكون هذا الشخص ومرجعته أهمية أكثر مما تعطى للقدرة والإمكانيات لفنية التي يمتلكها ويتصف بها

فعلى القادة الدوليين ان يعملوا بشكل فعال لكي سحرزوا أهداف المظمه مع الأخذ في الاعتبار، الموارنة و لمواعة بين القدرات والكينونة إن الثقة التي يودعها ويلهمها لقائد لآخرين تمنحه الفرصة ليحدد مستوى الاداء مع كل المتغيرات و لعدصر التي يتعامل معها وهي الكينونة (حودة الحياة) والأداء والعمل (ساح العمل)

القائد المتوازن عاطفياً،

إن لوعي العاطفي والمرونة والإصرار والمثابرة عوامل وصفت هامة في القائد الدولي وتكون هذه العوامل دأب أعضائه بالغه خصوصاً عندما يكون القادة في مواقف صعبة أو ظروف تقسم بالضغط بحيث يكون القادة في هذه الحالة لديهم الوعي التام بمصدر شعورهم وعوطفهم فالقادة الدوليون لديهم القدرة على الإحساس ولشعور والفهم والاستجابة الفعلية للمواقف المشحونة عاطفياً ويمكن أن يشهدوا أو أن ينظروا، ويشاهدوا أنفسهم من على المسرح الثقافي للآخرين، ثم يطرحون ويقدمون حلولهم وستجابتهم واحويهم من وجهة النظر هذه ويمحوها الأولوية

الوعي الذاتي للثقافة،

إن لقادة الدوليين تثبيون من خلال سلوكياتهم أن لديهم القدرة على انصرف ثم التعم من الأهداف ولتوقعات السلوكية المختلفة التي يتطلب إنجازها أدواراً ومسؤوليات مختلفة من كل من ثقافتهم الخاصة بهم ومن المحوى والنطق الثقافي الذي يدمرون أعمالهم فيه فمعهم أن يتعلموا كيف يتصرفون ويتعاملون بشكل فعال مع لمواقف والقيم ولتوقعات والأهداف المختلفة التي تقتدر وترتبط بالعناصر والعوامل الثقافية المحلية مثل أسسطة والقوة والمهسة والوقت والمسافة (التقارب في المسافة الجسدية بين الأفراد أثناء الحديث) والفردية والخصوصية والأداء والرسميه والبناء الثقافي فمثل هذه المعلومات تزودهم بالمعرفة الضرورية اللازمة لتأسيس علاقات فعلة بحاجة مع لأفراد المتنوعى الثقافات والتوجهيات الذين يتعاملون معهم.

ولتطوير أعمال القادة الدوليين أحارب دراسه حديثة على أكثر من مائتين من المديرين المهووبين البارزين الذين يعملون في المنظمات الدولية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج ومتطلبات مشابهه لما تم ذكره كمتطلبات ضرورية حتى يدرج القائد مع مجموعة القادة العالميين البارزين سواء كان هؤلاء القادة يعملون في مجال الأعمال التجارية الخاصة او في مجر الأعمال الحكومية أو أية مجالات أخرى

تحديد معنى القائد الدولي:

عُمل بحث بعنوان الأنوار والمهام المتطورة للقيادة التنفيذية العليا ، نُفذ من قبل أندرسون للاستشارات بمساعدة شركة كيلتي غولد سميث، وتوصل هذا البحث إلى أربعة عشر معياراً للمهارات الهامة والضرورية للقادة الدوليين، وهذه المعايير موضحة فيما يلي. فقداء على خبرات أكثر من مائة وعشرين قنّداً حول العالم، فإن لعناوين لشاملة لتالية توصح ثمانى قدرات هامة ورئيسية على القادة الدوليين أن يحصفوا بها

الشكل رقم (٣٠ - ١) القيادة الدولية: الجيل القادم

- ١- فكر على المستوى لعالمى
- ٢- توقع وخطط للهدف
- ٣- كون رؤيه حادة وثابه
- ٤- طور ومعل واهتم بالناس.
- ٥- قدر واهتم بالتنوع الثقافى.
- ٦- اعمل على بناء فرق لعل والشركاء.
- ٧- تبين عملية التغيير
- ٨- هتم بالتقنية مدكاء وبراعة
- ٩- عمل على تشجيع التغيير البناء.
- ١٠- تأكد من رضاء الزبائن
- ١١- اعمل على إنجاز وتحقيق الميزة التنافسية.
- ١٢- أثبت ويرهم من حلال سلوكك التفوق لشخصى
- ١٣- شارك الآخرين فى أعمال ومهام القيادة
- ١٤- عايش القيم السائدة فى المجتمع الذى تعمل به.*

عندما تكون فكرة أو رؤيه عما يمكن أن يكون عليه رحل لأعمال الحالى حتى يصبح قانداً عالمياً حقيقياً فى المستقبل، فإن ذلك سيوسع ويزيد من إدراكنا لهذا الموضوع ويجعلنا نلقى نظرة سريعة على ما يمكن أن يكون عليه القائد الدولي

* مصدر : مشروع البحث المستقبلى بقائد الدولي، ١٩٩٩ : أندرسون اند كيلتي للاستشار ب، وغولد سميث اند كومبى

إن بعض الناس يرون أن القائد العالمي يجب أن يكون لديه سلطة معينة تمكنه وتؤهله لأداء عمله. مثال على ذلك منصب الأمين العام للأمم المتحدة أو منصب الباب واليعض الآخر من الناس يرى أن القائد لسولي يجب أن يكون لديه تأثير معين، وأبرز الأمثلة وصوحاً في هذه الحالة من القادة لنوبيين مثل ميل جيتس لرائد في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات ومؤسس شركة مايكروسوفت العملاقة، وكذلك بيل أنيتاروديك قائدة مجموعة بوردى شوب وكذلك جورج شريمب قائد شركة سيارات دايملر كليرلر

وبصفة عامة يعتقد أغلب الناس أن على قادة الدوليين أن ينصفوا ويتحسد فيهم الكفاءة والصفات الدولية الهمة مثل وصوح الرؤية وقوة الهدف والشجاعة والاستعداد ولكمال الأخلاقى حتى لو لم يكونو مزودين بسلطات بخولهم في أداء أعمالهم على المستوى الدولي. إن لقادة القوميين الحاليين والسابقين مثل هاكلوف هافل عولا مانير وروبالا ريفان من أبرز الأمثلة على ذلك. هالفادة المعمرون والاستثنائون في مجال الأعمال مثل تيد تيرنر وريتشارد برانسون تدرج كذلك سماؤهم على أنهم قادة عالميون أما في الجانب الإنساني، فيمكن أن نذكر الأم بريزا وكذلك أوبع سن سوكرى من مينيما

وبعد نعدم هذه الأفكار المنسنة عن مكونات وصفات إعادة لتولين، يمكن القول إنه من الصعوبة بمكان أن نحد إجماعاً كفيماً في الدراسات التي أجريت على القيادة الدولية أو في حقول معرفية أخرى حول كيفية قياس فعالية لقائد العالمي. فعلى المستوى المحدود أو الضيق، يمكن أن نحكم على فعالية بابا لفابيكار بريادة أو نقص عدد أساعه حول العالم، ويمكن قياس كفاءة وفعالية قيادة جاك وبلش قائد شركة (جيرال إلكتريك) العملاقة من خلال احتفاظ الشركة بموظفيها وتقييم حامى الأسهم لها ودعم مجلس إدارة له أما لسيد هاكل هافل فيمكن قياس فعاليته من خلال المدة التي يبقى بها في منصبه

ولكن هل معايير القياس الجوهرية هذه لها صلة مباشرة فعلاً بفعالية وقدرة القائد الدولي ونقبس جودة أدائه؟ إن لها تأثيراً من جانب معين، لأنها جميعها تأخذ في الاعتبار جوانب وعناصر إنسانية وديمقراطية. إذا لم يتحلل الفدة بهذه السمات والصفات وينجزوا أعمالهم بفعالية، فهم بلا شت سوف يفقدون مصد قيتهم ويخسرون الدعم من الآخرين تبعاً لذلك، ويمكن أن يخسرو وظائفهم كذلك، ويمكن أن يخسروا حياتهم أيضاً.

وفي الجانب الآخر، إن هذا النوع أو النمط من التقييم يعرض للمخاطرة لكونه يقلل من أهمية فعالية القائد العالمي ويجعله خصباً للرضاء الشعبي العام الذي يتأثر بشكل عاطفي بوسائل الإعلام.

إن مؤلف هذا الجزء يعتقد جازماً أنه يجب أن ندوافر معايير أكثر موضوعية وليس شخصية في تقييم فعالية القائد الدولي سواء كان ذلك على مستوى أداء الأعمال أو كان ذلك على المستوى الأوسع في النشاطات والمجالات الدولية لأحرى فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتعرف لشخص على كيفية أداء هذا القائد لعمله من خلال الأقرار الذين يعملون معه والمقربين منه إن النقص في الثقة والمصداقية تمنع في الغالب رملاء القائد والموظفين العاملين معه من قول ما يفكرون وما يشعرون به فعلاً تجاهه، ولكن هناك أدوات ومصادر قياس إنسانية وبشرية موثوق بها ومصدر ثقة تستخدم في هذا المجال مثل أساليب وحررات رينود لأفعال ال (٣٦٠) درجة فيمكن استخدام هذه الوسيلة لجمع وتحليل الآراء لجماعته للأشخاص الذين يعملون مع القائد

لأن هذه الوسيلة ليست كافية لأن القائد العالمي الذي ليس لديه وصف ومهام وظيفية واضحة يمكن ألا يكون لديه نفس الرغبة أو الالتزام ليسمع ويتحارب مع رينود الأفعال بطريقة ساءة ومبسفة ولا شئ، عندما يكون لديه اثنان من المستشارين المؤثوق بهم أو الأساندة الناصحين له أو مدربين يمكن أن يقدموا له اساعدة ليعززوا من قوة الرسائل التي يريد إيصالها.

ولكن هذا الأسلوب ما زال ليس كافياً، فحتى لنا الذي قد يتمكن من الاستحود على سلطة أعلى إلا أن الشخص بوحده الذي يستطيع أن يحدد ما إذا كان لفائد الدولي فعالاً أم لا هو القائد نفسه وهذا يحتاج إلى رينود أفعال ونعكسات كثيرة لما تم قوله وفعله، ومن ثم قياس هذه الأقوال والأفعال لمعرفة مدى تأثيرها في الحاحات والإخفاقات ومن ثم تحديد التعيرات التي تعتبر ضرورية.

هذا الاستبطان في معرفة دوافع ومشاعر القادة سوف يقود إلى إحداث تغييرات بناءة ومفحثة بدعدها القائد بشكل حفيى وبطريقة حادة وأمنية، ولأمر يكون أكثر أهمية إذا تبني القائد ذلك بشكل مستمر ومتسق ومتأبر

خمسـة أسئلة:

فيما يلي خمسـة أسئلة يجب على القادة السويين أن يصرحوا على أنفسهم من وقت لآخر:

١- لماذا أنا قائد، وما هي الأهداف التي أطلع لإنجازها؟

٢- من هم الأطراف الذين يمثلهم، و أين مواقعهم وأمكناتهم؟

٣- لماذا وثقوا بي واحتاروني شخصياً لقيدتهم، وكيف يمكن مساعدتهم؟

٤- ما هي النتائج والموتـرات الأخرى التي سوف توضح لي أنني أحر عملي ومهامي بشكل صحيح لأساعد لأشخاص الذين وثقوا بي ليحققوا الأشياء التي يريدونها ويحتاجون إليها

٥- ما هو الوقت المناسب الذي يجب على أن أتخلى به عن منصبي، ومن سوف يحل محلي وينولي المنصب من بعدي؟

وبعض انظر عما يؤهل القائد من صفات وقدرات شخصية وقهمل وسلطة، إلا أنه من الضروري أن يكون هدف القائد نهضة قادة حرين ستولوا رمام ومعاليد القادة من بعده

ونحن نعتقد أن بعض القادة العالميين أعطام مثل جون فرانك كيسيدي وإنديرا غاندي أو إلفرد هير هوس (مدير عم اسند الألماني في ألمانيا)، لم تتح لهم الفرصة ليهيئوا قادة من بعدهم لأن حياتهم والأوقات التي أمضوها في أعمالهم قد تم إنهاؤها مبكراً من قبل الأشخاص الذين أعانواهم والكثير من قادة قد تم إرحتهم من منصهم القيدية عن طريق الانتحسات أو عن طريق حياكة لمؤامرات في العرف المظلمة أو عن طريق الثورات والمرص أو الموت ومن الأمثلة البارزة التي توضح ذلك وينستون تشرش وهارغريت باشر رميسي وراء لبريطانيا السابقين، وأحد القادة البدرين الذي يحظى باستثناء خاص هو لسيد ويلسون مندلا الذي قرر أن يستقيل بعد أن أمضى فقط خمس سنوات في قيادة جمهورية جنوب إفريقيا وكان قبل ذلك قد أمضى ما يقارب الثلاثين عاماً في السجن ليستعد وينتهي ليكون قائداً عالمياً حقيقياً

الختام:

إن القائد الدولي الفعال لا يحتاج فقط إلى الرغبة والقدرة لكي يكون قائداً، بل يجب أن يتوافر لديه أيضاً الالتزام والمثابرة والتطبيق. فمن خلال الدراسات الأربعة لتى قمنا بها، وجدنا أن القادة العالميين يجب أن يكونوا مصدر ثقة كاملة وأن يتوافر فيهم صفات الاحترام والاهتمام والرعاية، وأن يوازنوا بين الأفعال والصفات، الأخرى الكسوة، وأن يسموا بالعاطفة لمسية على لعقل الراجح والباصح وأن يكون لديهم وعي ذاتي بالثقافة كما يجب على القادة، سويين أيضاً أن يخصصوا وقتاً كافياً ليعكسوا ويثبتوا أمانتهم وخدمهم وكدهم المستمر كدست امثارة بحياد من أجل أن يحققوا النجاح في حياتهم والأمر الأكثر أهمية، يجب على القادة أن يتحملوا مسؤولياتهم المتعلقة بتأهيل قادة جدد يكونون قادرين على أداء مهام القيادة في المستقبل

سير المؤلفين:

جيرمي سالونز: هو مستشار مستقل ومتحدث عام ومؤلف وكاتب، يقدم برامج تدريبية خاصة في مجالات لتسهيلات وفي تطوير المستقبل المهني للموظف وحلولاً للصراع لتنظيمي والتخاطب والاتصال عبر الثقافات وأشعوب لتقيدة الدولية والإدارة الدولية وبناء وتكوين فرق العمل واللجان الدولية لتنوعة الثقافات والتخطيط الإستراتيجي للأفراد والمنظمات والجماعات على مستوى العالم. عمل جيرمي بشكل مباشر وغير مباشر مع العديد من المنظمات والشركات العالمية الكبرى مثل إيرتش وأمجن وشيفرون وستي كورب وديزرز كلوب وإسبيمان كودات وروون وغاليليو إترناشيونال وإترناشيونال سيماتيكت (وهي مجموعة من الشركات تشمل إى إم دي، وهيلاد ماكارد أو إتش بي، وأى بي إم وإنتل وسمن) كذلك عمل مع ناسا وكولكوم وينيون كاربيد والبيك الدولي ويشمل مناطق اهتماماته وتخصصاته الرئيسية أوروبا الغربية وشرق آسيا، وأهم البلاد التي يعتزم متخصصاً فيها هي فرنسا وألمانيا وهونغ كونغ والصين وإسرائيل وإيطاليا وسويسرا والمملكة المتحدة (بريطانيا) والولايات المتحدة الأمريكية

مايا هوغان: هي مستشارة عالمية في الإدارة ومدرسة، يركز تخصصها على تدريب رؤساء التنفيذيين وردود الأفعال من خلال ما يعرف بنظام آل (٢٦٠) درجة المتعلق بقياس وتقييم أداء الرؤساء، وتخصص كذلك في تحول وتغير المنظمات والاتصال عبر

الثقافات. وقد دربت السيدة مايا أكثر من ثلاثة الاف قائد في مائة شركة على مستوى العالم من أجل أن تطور وتحسن من قدراتهم وكفاءاتهم، وعملت مع مجموعة من القادة في جميع أرجاء الولايات المتحدة واسيا وأوروبا وأستراليا كما أنها شاركت في تأليف كتاب دراسة في السميز الإداري في المنظمات الخيرية والإسبانية (غير الهادفة للربح)، وكذلك كتاب مهارات الأعمال الدولية، وقُدمت إلى سيمانتك وقد أكملت حديثاً مشروع بحث بعنوان العادة الدولية الحيل العديم، وعدم إلى أندرسون كونستينغ عولدميث اند كيلتي (كي جي سي) حيث أُحرزت العديد من لقاءات اشخصه مع مجموعة من القادة العاملين المتميزين وعصت الكثير من المنظمات لنولة هي دول عديدة من العالم والكتب صدر في عام ٢٠٠٦ .

كارلوس مارين: هو من كبار المستثمرين لدى كيلتي عولدميث أندكومبني (كي جي سي) وكان في السابق نائباً لرئيس معهد سمعة الموارد البشرية في سان دسغو، كما عمل أيضاً عميداً للأكاديمية ورئيساً لـ (الجامعة القومية) ولدى كارلوس خبرة على المستوى المحلي واسولي، فهو مستشار ومدرّب ومعلم ومدرّب تنفيذي متخصص في تطوير أعمال القيادة والإدريّة وعمل المنظمات صمم وبعد السيد كارلوس مجموعة من البرامج المتخصصة والموجهة نحو ربط ومواءمة إستراتيجيات العمل مع التغييرات والتحولات الثقافية التي تحدث في المنظمات. وساهمت أعماله في زيادة فعالية أداء القادة التنفيذيين من مدبرين ورؤساء في العديد من المنظمات المشهورة وبصفتها مستشاراً دولياً ومعلماً وحبراً في تطوير أداء العادة وصاحب خبرة طويلة في هذا المجال، عمل مع مجموعة من الشركات الكبرى مثل أمركان إكسپرس وبس سوٲ وكس وكوكاكولا وأريكسون وكنتاكي هاراد تشكين (كي إف سي) وكودك وشركة مدرك للأدوية ومونورولا ونورثرن نيلكم وياناميركا وعليه أند مانر وصن مايكرو سيستم وتيلفون دبل فورست (نيلنور) وبكسب إنسترومينت وتيكساكو وسوٲ ويستقن بيل

الاستير روينسون: يترأس روينسون مجموعة اندرسون للاستشارات المنتشرة حول العالم المتخصصة في تطوير أعمال لقيادة كما أنه عضو مشارك في أداء المنظمات ولاقر د هي مجال الأعمال ويقدم تحاليل وخبرات عميقة في التغيير الإستراتيجي، ولتنظيم الإستراتيجي وخلال عمله وخبرته التي امتدت إلى خمس وعشرين سنة في مجال لاستشارات المتعلقة بتطوير أعمال لقيادة والتغير الإستراتيجي والسلوك التنظيمي عمل الاستير بشكل مكثف مع عملائه وزبائنه في تطوير وتحسين أداء وسلوكيات القيادة

خصوصاً السلوكيات و لحواسب المرتبطة بتطوير الأداء ومحسنه لنبواعم مع إستراتيجية أعمال المنظمة يعبر "الاستير منحصباً في تطوير اعمال القيدده على المستوى الفردي و لفرق والجماعات واسطمان، وكذلك متحصصاً في بناء قوى التحفيز الفردي، وأنصاً مستشاراً ومدرّباً للعديد من لروساء والمديرين العاميين في كل من أوروبا والولايات المتحدة الامريكية وقد عمل مع شركات مثل مجموعة شركات لحمسمانه (فورس ٥٠٠) في كل محلاتها وقطاعاتها وبالإضافة إلى أعماله التدريبية والاستشارية، عمل الاستير مجموعة من لبحوث في حقل القيدده، وقد ظهر في مقابلات شخصية في وسائل لإعلام تحدث في هذه المواضيع كما أنه يتحدث بشكل مستمر في انقاعات ولؤتمرات علمية ويبقى أوراقاً منحصصة في مجال عمله وفي عام ١٩٩٩م تحدث في مؤتمر هوريز سى ي أو وألقى لخطاب الرئيسى لاجتماع لايكوبوميكس نامر سور أنشيه

الفصل الواحد والثلاثون

شركة ستانلى الدولية - حالة دراسية لفرع أمريكا اللاتينية

روبرت فلمر:

إن هذه الحالة الدراسية المتعلقة بشركة ستانلى الدولية تتبع لقراء فرصة ليندرو ويقيموا العمل لتدريبي من وجهة نظر مختلفة ومتميزة، بل من وجهات نظر مختلفة. فمؤلف هذا الفصل كان مستشاراً مشاركاً في تصوير أعمال القيادة والنحول لتنظيمى فى شركة ستانلى - ففى لقاء علمى بولى لكمار العادة فى جيف دعاه السيد/ روى مكينتاير (ممثل شركة ستانلى الدولية) مؤلف فى هذا الفصل وشرح له بعض المعلومات الجوهرية الموضحة ادناه. فأشعر مكينتاير أن التدريب يمكن أن يشكل تسوياً إدارياً مناسباً فى معجبه هذه الحالة لمتعلقة بصراع القادة فى الإدارة العليا، ولكن فلمر - مؤلف هذا الفصل اقترح أن يحدث إلى لروساء التنفيذيين الذين لهم علاقة بهذا لصراع ليكون لقاعده الضرورية التى تساعده على وضع تقييمه وتوصياته. وعندما تقرأ لموضوع فى هذا الفصل، قد تجد أن الأمر مفيد لك فى أن تفكر فى التسج التى يمكن أن تنوص إليها من الحالات الثلاثة لمبسة ادناه، وتتعرف على لطرو ولوسائل التى يمكن أن توصى بها لو كنت المدرب.

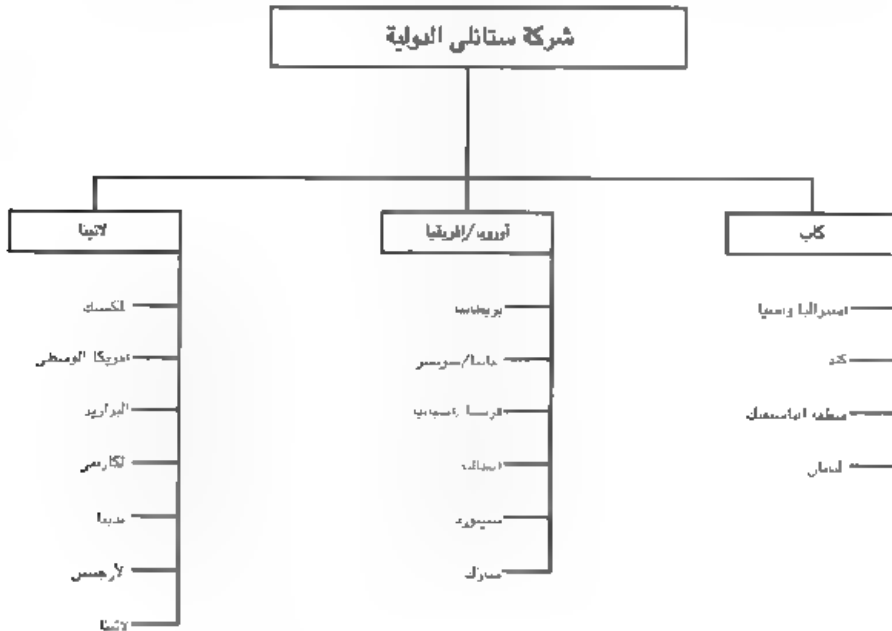
العرض رقم (٢١-١) ستانلى الدولية - فرع أمريكا اللاتينية:

تبلغ قيمة أعمال فرع ستانلى الدولية المتخصصة فى المنتخب الصحية ألفى مليون دولار، وقد استحوذت عليها مجموعة كانتكس، وهى إحدى مجموعه شركات الفورشن الدانة فى أواسط ١٩٩٠ وقد دفعت كانتكس لستانلى مبلغ أحد عشر ألف مليون دولار (وهذا المبلغ يمثل ثلاثة عشر ضعفاً من عوائدها) وبعد خمس سنوات من اسمو الناجح، بدأت الأرباح التشغيلية لشركة ستانلى تقل حتى وصلت فى عام ١٩٩٩ إلى نحو اربعمائة مليون دولار. وقد قامت بعد ذلك إدارة تطوير الموارد (ار دى) فى شركة ستانلى بدمج نشاطاتها مع مثيلاتها بشركة كانتكس، وتم نحميم وتقليص أو إغلاق أعمال الاقسام والفروع الدولية لهذه الشركة التى لا تحقق راجحاً وانخفضت نسبة التوظيف فى هذا الفرع إلى عشرين بالمائة مقارنة بالسنوات الثلاثة الماضية.

تنقسم مبيعات شركة ستانلى إلى ثلاثة منتحات صحية بما فى ذلك المنتحات لمقدمة مباشرة وهى منتحات مشهورة ومعروفة جيداً وقد عبر المحليون عن خشبتهم بأن مديونية ستانلى المرتبطة بهذه الأنشطة قد تتجاوز الأرباح التشغيلية لهذه الوحدة

وكجزء من التحول الثقافى الكبير فى شركة ستانلى، تم نقل كيربى ماثويز من المدير العام لشركة ستانلى إنترنشونال لتولى إدارة ستانلى هيلث (الصحية) وذلك فى عام ١٩٩٨م وتولى رون مكينتابر قيادة ستانلى اسوية التى تتوزع مروعها وبشاطها فى كل من كندا واسيا والباسيفيك وأمريكا اللاتينية. (انظر إلى الشكل ٣١-١ والشكل ٣١-٢) وقد بذلت جهود كبيرة لتوظيف كل موارد المنظمة لتحقيق الشعار التالى وهو أن مصبح أفضل من الأفضل. وتولت فرق تحقيق، للهدف النظر فى كل جزء ومكون من مكونات مجالات هذه المهمة لوضع أهداف محددة من أجل ريادة العائد المالى وتقليل التكاليف وتم التركيز على أربع قيم وعناصر جوهرية لتكون المعالم الضرورية للعمل ولاتخذ لقرارات. (انظر إلى الشكل ٣١-٢، مسوده أو منصومة قيم العمل فى شركة ستانلى الدولية)

الشكل رقم (٣١-١) فروع شركة ستانلى الدولية



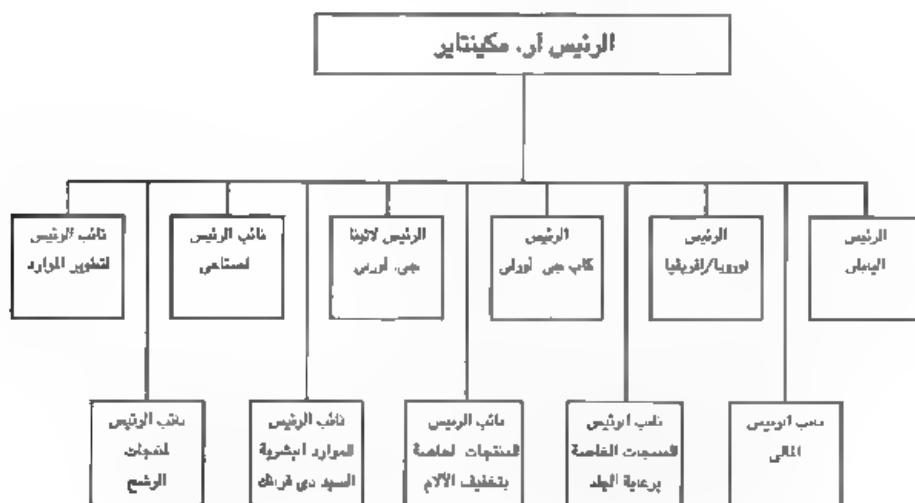
ونتيجة لدراسة الإطار الإسمرائيحي للإجراءات، شهد عام ١٩٩٩ إعادة بدء إجراءات والعمليات واسماها في تسعة عشر فرعاً. وقد تم توفير ثمانية وعشرين مليون دولار من التكاليف الإدارية وفي نفس الوقت تضاعفت ميزانية تنمية الموارد (أر دي) من مائة مليون دولار إلى مائتي مليون دولار في سنة، كما زادت أيضاً ميزانية الإعلانات بشكل ملحوظ. وكجزء من إعادة الإصلاح والتجديد، تم توظيف كارلوس غويرا رئيساً لفرع أمريكا اللاتينية (لاتينا) وهو الفرع المسئول عن كل نشاطات وسط جنوب أمريكا اللاتينية، حيث تصل متابعاه إلى ما يقرب مائتي مليون دولار (انظر الشكل ٣١).

الشكل رقم (٢١-٢) ستانلي الدولية

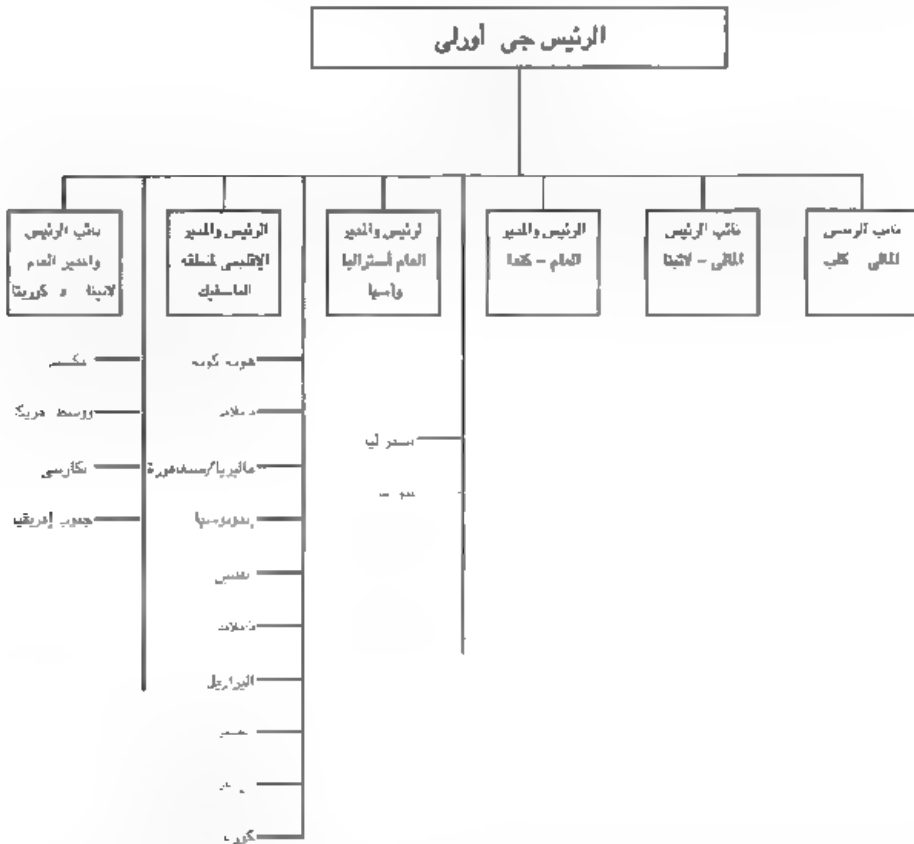
الحالة الدراسية لفرع أمريكا اللاتينية لشركة ستانلي الدولية

الخارطة التنظيمية للرؤساء التنفيذيين

الفروم الرئيسية لمتانلي التولية



الشكل رقم (٣١ - ٣) الخارطة التنظيمية لـ (كابلا)



وفي أوائل عام ١٩٩٩ أخبر مدير كارلوس السيد غافين أورلي رئيس هروغ منطقة لوس إبلنس (إل أيه) كاب مكينتاير أنه قلق بخصوص قدرات كارلوس في إدارة العمليات ولهاجم لكرى التي أسست إليه من قبل لإداره المركزية واقترح أن يبقى كارلوس في منصبه لمدة ستة أشهر مع ملاحظة ومراقبة أعماله ثم يسفل بعد ذلك إلى مكان آخر إلا إذا تحسن أداء عمه وخطط عاهن لفيلة كارلوس عند عودته من رحلة سيعرض أسنوعين في الناسفك، إلا إنه كان يريد الحصول مسبقاً على موافقة وبصحة مكينتاير قبل أن يبدأ في هذه المهمة

وفيما يلي شرح وتوصيح لما قاله ثلاثة من الرؤساء والمديرين التنفيذيين في هذا الموقف.

عاقين أورلي: رئيس فروع (لوس إنجلس) / وكاب - تعبير وظيفته كارلوس من وجهه نظري في خطر. أنا متأكد أنه ليس مستعداً أن يحسن المسؤولية المباشرة عن أعمال لشركة هي أمريكا اللاتينية كما عذر السيد رور أبصاً عن فقه بخصوص قدرته في أداء مهام المناصب القيادية العليا في المنظمة، وكذلك لقضايا النمسية التي قد تعوق من فعالية أدائه في الوقت الحاضر.

ربما يكون لاهتمام لاكثر ينركز على كارلوس الذي بد واضحاً به يفقد تدريجياً موضوعه في إدارته لأعمال فرع المنظمة في لوس أنجلوس - فبرغم من معدل التصحح المرتفع وكذلك الطلب لتوفير مبلغ مائتي ألف دولار من صناديق لمنظمة لجعل الفرع يعمل في وقت احاضر إلا أن كارلوس أصر أن يبقى الفرع بدون تدخل، إن الفكرة هذه لا تعني أنني غير موافق على التعيين ذاته، وإنما هو الانترجيم العطفى للفكرة التي ضابقتها وضابقت رور كذلك وأنا متخوف ألا يكون بمقدور كارلوس التأقلم والتكيف مع ثقافة العمل التي نحاول أن نكوها هناك.

عندما وصل كارلوس إلى فرع الشركة لأول مرة في ليراريل اكتشف هوضي كبيرة وفعلة. لقد أرسبنا من الولايات المتحدة إلى هناك فصل الرؤساء السفنديين الشباب ليتولى إدارة العمل كجزء من خبراته لتطويره وهذا الشخص هو كارلوس - فهو مدير سفندي ماهر، ولكن كانت سقصه المعرفة الخاصة بتقافة العمل لبرارسة ومعوقات اللعبة جعلت حمسة من الموظفين لبرارسن الأساسيين مسحورين السباط من أمام عيبيه ومن تحت قدميه - فقد أنشأوا شركة مستتقة تتعقد مع ستانلي ليراريل بمبلغ قدره مليون وأربعمائة ألف دولار من السلع والخدمات كل سنة - وهذا هو عملها في ليراريل، وفي نوافع اححصرت علينا الوقت وجعلتنا نورد المنتجات بأسعار معفولة - وبعد أن وصل كارلوس مباشرة إلى الموقع لاحظ هذه الأمور في الموقع العملي ثم قام بعمل حازم ليخلص من هؤلاء الناس ويعيد الأمور إلى وضعها الطبيعي. وقد قدم مبررات قوية لهذه الانجارات ولكني محووف من أن مثل هذه الأعمال سوف تشوه ويسيء إلى موقفه وقدرته على تحقيق نجاح في عميات المستقبل - كما أنني قلق بضاً من مدافته في هذه الإنجازات واعتبارها إنجازات بطولية هردية. فهو يتحدث عنها باستمرار وتكرار، وكان من وجهة نظري ينتقد دائماً ونفسوة المدير ليراريلي الذي نقل إلى الولايات المتحدة وتم تكلفه بمهام

ومسؤوليات أخرى وأخبرته أنك لن تكون سمعة في هذه الشركة من رابطة إندى إيوارد فبدلاً متخوفاً بشكل لافت للنظر مقارنة باللقاء الأول الذي أجرته مع الخاص بتعيينه لقد أمضى في الواقع وقتاً طويلاً يحدثني ويخبر الآخرين عن صفاته وإمكانياته القيادية

وقدس نحو أسبوعين قدم كارلوس خطباً في لقاء خاص في اللجنة الإستراتيجية الدولية (أي إس سي) عن فرع البرازيل، وكان رون يعاطف حديثه بشكل متكرر وبسأله أسئلة دقيقة ذات صلة بالوقائع التي حدثت، لأن كارلوس كان يواجه مشكلات في جعل فرع البرازيل، وهو الأصحح في أمريكا الجنوبية يعمل بشكل جيد وبعد الانحياز أحبرت كارلوس بأنما سوف يحفز التكاليف في فرع البرازيل بشكل كبير، ولكننا لن نقوم بذلك حتى نتحدث ونناقش هذا الموضوع معاً بالتفصيل وكنت متخوفاً من أن كارلوس الذي يقع مكتبه قريباً جداً تصميمياً وجغرافياً من مكتبي، أن لن يبينني ويطلعني على المعلومات بقدر ما يطلع الأشخاص في كندا وآسيا.

في الأسبوع التالي، أطلعني كارلوس أنه اتحد فراراً بفصل مائتين وخمسين موظفاً في البرازيل وغضبت من هذا القرار وذكرته بأنني قد أخبرته بشكل واضح ألا يعمل شيئاً أو يتخذ قراراً دون التنسيق المسبق معي واعتذر كارلوس لي بشكل لطيف وقال إنه لم يفهم ما كنت أقصده. وهذا الأمر سوء الحظ ليس الأول من نوعه الذي لم يفهم كارلوس ما كنت أقوله له. ونتيجة لهذا العمل، وإلى جانب سلوكيات وتصرفات أخرى أغضبتني، صار لدى شك في متانة علاقتي معه وتحدثت عن أمور كثيرة غير مطمئنة في أسلوبه مثل عدم رغبته في إتلاعي مسبقاً على المعلومات والقرارات التي يتخذها، والتزاماته وأعماله العاطفية غير المنطقية الكبيرة في فرع البرازيل، وتصميمه الدخيل لإنجازته في ذلك الفرع، وبعض السلوكيات والصفات الشخصية له، كل هذه الأمور قللت فبم أعتقد من صفاته كقائد تنفيذي مقتدر ومتمكن، دون أن نعمل الحيلة أن اهتماماته المسمعة في البرازيل أثرت سلباً في مواجهة التحديات الحفيفة، ولهامة في كوستاريكا والمكسيك والآن هو متأثر معنوياً بشكل كبير فئنا لا أعتقد أن حديثي معه قد ساعده بأي شكل من الأشكال فمن من الواضح أنه غير مستعد أن يقدم تقارير مباشرة تربطه برون، وأنا غير متأكد مما إذا كان يستطيع القيام بهذه المهمة فمن خلال خبرتي، عندما أكتشف أن الشخص لا يؤدي أعماله أو أن علاقاته في المنظمة غير صحيحة فمن الأفضل أن نعترف أننا قد اتخذنا القرار خطأ أثناء توظيف هذا الشخص، ويجب اتخاذ قرار آخر بدلاً من محاولة صنع لحظة حريز من أذن الخنزير

تيفيد فرانك، نائب الرئيس للوارد البشرية: "كارلوس وأنا نعتبر من أفضل خمسة أو ستة مديرين تنفيذيين كبار يعمل معاً في الشركة لمدة أقل من سنة. وتوظف كارلوس في الشركة في نفس الوقت الذي تم تعييني فيها في شهر سبتمبر من السنة الماضية وكان لديه خبرة إدارية وحظية علمية كبيرة. فهو ابن لدبلوماسي مكسيكي ويحمل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة رانده، وكان نائباً للرئيس لشئون العمليات الدولية في شركته (أسمى) للأبوة قبل أن يتم توظيفه لدينا ليعمل مهام إدارة فرع أمريكا اللاتينية".

ويظُرُ لتوسع أعمال ومسؤوليات السيد غافين أوري الحالية التي تشمل تقريباً نصف دول العالم، فإن الخطة حسماً تم مناقشتها مع كارلوس، أن يصبح خلال سنة نائباً للرئيس في أمريكا اللاتينية ويربط تنظيمياً مباشرة بالسيد مكيناير، وهذا المنصب يخوله لأن يصبح عضواً كاملاً في اللجنة الدولية الإستراتيجية (آي إس سي).

وبعد أن تولى كارلوس مسؤولياته مباشرة، اكتشف مشكلة جوهرية في أعمال فرعا في البرازيل. وجد هناك شخصاً أمريكياً شاباً مؤهلاً يتولى مهام المدير العام، وقد أُعْمِيَ بالفساد المحلي. وتخذ كارلوس قراراً بفصل سبعة أو ثمانية من الموظفين الأساسيين في الفرع وتلقى مجموعة من التهديدات عن طريق الهاتف ونتيجة لذلك وظف حارساً شخصياً لحمايته. وقد استدعى المدير التنفيذي المالي (وهو الرجل الثاني) ليعمل معه في البرازيل، وهو لديه خبرة متميزة في الولايات المتحدة ولبير زيل. فبالإضافة إلى مسؤولياته الأخرى، احتفظ كارلوس بمصنعه مديراً عاماً لفرع البرازيل. وأعتقد أنه أنجز عملاً متميزاً في إعادة تحفير الموظفين في فرع البرازيل، ولكنه كان مهووساً بتحقيق أرباح كافية.

وتحدث معي رون مكيناير عن مخوفه وأهوماته المنعقدة بكارلوس من حيث بوجهه الإداري ومن كونه شخصاً يحاول أن يكون غير رسمي بشكل ملحوظ أو في كونه يطلق نكات بديهة وهجة في أوقات غير مناسبة. كما أخبرني أن لدى كارلوس بوجهاً إلى الحديث المبالغ فيه عن نفسه وبسبب كل إجازات الفرع إليه وذلك من خلال قوله "قراراتي" و"عملياني" وهذا جعله يعتقد أنه أصبح طرفاً مستقلاً أكثر من كونه عضواً في فريق عمل وهو ما يعتبر إحدى قيم المنظمة في عملها. ولهذا السبب، وبالإضافة إلى الإصرار على النقل من حجم أعمال المنظمة، كان لدى رون بعض التحفظات على تغيير العلاقات والارتباطات لتنظيمية. وفي نفس الوقت، كان رون قلقاً من أن غافين غير جميع العلاقات التنظيمية وخطوط السلطة المرتبطة به مباشرة خلال العام الماضي.

وكان غافين أورلي (مدير كارلوس الحسى) متعهم لهذه المسائل، وبدأ يطرح أسئلة على نفسه بخصوص حكمه ورأيه فى العمل أيضا. وأنا فى الواقع لا اعتقد أن غافين بدأ يخبر رانه من أجل أن يحفض ويقلل من مسؤوليته وذلك بسبب أن بدنه ما يكفى من الأعمال والمهام فى اقسام وفروع أخرى حول العالم. واستثمرنا قدر كبيراً من المال فى البحث وفى تعيين مكان أو وظيفة كارلوس. فنحن فعلاً نتمنى له النجاح. وعليها أن يساعدنا لى يخلص ويجاور محبة المنطقة بصد مانه الحديثة مع عافين وأن يساعد المدير التنفيذى المتميز فى امريكا اللاتينية لى يتعامل ويعالج تحديات وصعوبات لعلاقات التنظيمية الخاصة بتقديم تقاريره إلى رؤساء موهوبين ولكنهم يلسعون كالدبابير.

وفرحنا أن نفل فروع أمريكا اللاتينية إلى مدينة مكسيكو. فهذا العمل سيقبل كارلوس خارج نيويورك ويقر به من مشكلات عمله. وأتمنى أن يمنحه هذا الإجراء الفرصة ومريداً من الأذى قبل أن يحتج مع غافين ويقلل من الصراعات الفردية بينهم.

كارلوس غويرا، نائب الرئيس لفرع أمريكا اللاتينية: كانت الأسهر اقلية الماضية اشهرأ مسجلة، وكنت أعلم أن هذا العمل سسم بالسحى ولكن لم يكن لدى أية فكرة عن مدى سوء هذه الأمور.

فلوضع فى فرع الترابيس كن الأسوأ والأكثر فساداً مما رانه فى حسانى العملية التى ستمرت عشرين عاماً. ففصل شىء إبحانى يمكن قوله عن المدير العام هو أنه شخص غير كفء وغير مقتدر. فكانهم رسلوا شخصاً إلى الترابيل عد تلقى دورة تدريبية لمدة ثلاثة أسابيع فقط لينعلم منها كيف يدير عمليات وأعمال الفرع فى البر ريل. فبمجرد وصولى إلى هناك كان باستطاعى أن احسر وأقول إنه يوجد خطأ ما. ثم بدأت اطرح أسئلة صعبة وجوهرية وأتلقى إجابات سطحية وصحلة. واستغرو الأمر اسوعاً كاملاً لآتعرف على (لنهم) أو لطرف الذى ارتكب الأخطاء هناك. وحتى قبل ذلك، بدأ لعمليون بشعرون بالخطر وأن شىئاً ما سيحدث، وبدأت ألقى تهديدات من خلال مكالمات هاتفية فى الفندق الذى أقيم فيه وأن أراعى مصالح معسة أو أن أكون مستعداً لأمر سيئ. فحدث لى. وهى إحدى الليالى، طلبت من (سوز) عن طريق الهاتف إذا كان بإمكانه أن يحمل مسدساً لى حمايتى. فنجاب متردد، ثم قلت له به من الأفضل أن تفعل ذلك، وأنا احمل مسدساً وأستطيع اسخدامه بمهارة. بعد ذلك لم ألقى تهديدات أخرى.

أنا كنت منخوفاً وقلعاً من أن سدبلى إمبردشيوال بم تراخ مصالح معينه أثناء ذنبه اعمالها وأن هالك نكتلات عبر مناسبة، وأنها لم تكن مواثمة مع لعلم الأمريكة فالأمر لا يتفق بأننى لم اتعود على التعامل مع الناس الذين يتقلدون المناصب لعلنا فوالدى كن دبلوماسياً، ولهذا عشت معه فى عواصم عديدة فى نور أمريكا للاتيبه وفى وظيفنى الأخيرة كانت لدى مسؤوليات بولية كاملة ولم أوجه مشكلات أو صعوبات على الإطلاق وحسب علمى لا يوجد شخص واحد فى الإدارة لعلنا فى سبالبى إمبردشيوال يحمل ماجستيرا فى إدارة الأعمال من أحد أفضل خمس جامعات أمريكة إلا ،

لم أعرف تحديداً وبدقة ما هو الشيء الذى يبغى لى عمه لإرصب، عافين فقد أخبرنى فى وقت ليس بالبعيد بأننى بذات أفقد موضوعى فى قدرتى على إتقاذ عمليات فرع البريرين وبناء على طلبه وصعت خطة لبقيل حجم لمصمة وفصلت مائتين وخمسين موظفاً رغم أن ذلك كان قراراً قاسياً على، وقمت بهذا لعمل اعتقاداً منى ن عافس سوف سدركه وبثنى عيه وبعله مسروراً وبدلاً من ذلك حدث لعكس وراذ غضبه وتضعب موقفه السلبي منى بسبب عدم إجراء التنسيق المسبق معه فى هذا العمل قبل تخاده حيث سبق أن قمت بعمل مشابه نور الرجوع إليه.

بعد أنى لم أقصر فى بيا، روح الجماعة وروح لنص من فى العمل فى كل اعماليات المربطة بأمريكا اللاتيبه فمشكسى كما سدوى أنها مرتبطه مع عافين ورون فالمعنويات عالية والأداء تحسن إلى لأفضل (م عدا الفترات التى يكون فيها اقتصاد لبرازيل عبر مستقر فلدى شعور أننى أقوم بالأعمال والمهام التى وظف لأدانها)

فكل شيء حسبما اراه فى حالة برول وانهار باستثناء السابج فأت أعمل بدون موظفين م عدا اسكرناره فالوظائف الجديدة يصعب لحصول عليها فقد حصلت على تفويض فى سلطه لأكون نائباً للرئيس للسئور المالبه فى أمريكا اللاتيبه، واكتشعت الآن ن هذه الأعمال موحه إلى غافين وليست موجه لى وهذا عمل غير مبرر وبس له أى معنى ولم بكر أيضاً له معنى بالنسبه لى لأن يكون هذا لمصب فى نيويورك فأت أقضى سبعير سامانة من وقتى فى أمريكا اللاتيبية التى نعبر المكان لمسب لأداء عملى، وهذه هى وظيفنى فلا ارى حاجة لأن يكون هذا لمصب فى نيويورك ولكى أكون صريحاً، فإن هذا العمل هو جزء من المشكله

فأنا مدير مشغول ومتمكن من عملي. فكان بالإمكان أن أوفر وقتاً كبيراً وأحقق توفيراً في مصاريف الشركة من خلال استعمال عمليات الشركة في ريو حيث إن هناك رحلات طيران ميسرة لكل المناطق التي توجد بها الوحدات المرتبطة بي تنظيمياً. وكان ديف قد اقترح عليّ أن أنتقل إلى مكسيكوسيتي، ولكن هذه الاقتراح لم يكن معرياً لي بالشكل المطلوب. سوف ينظر إليّ عليّ أنسي (ولد محلي) بالإضافة إلى ذلك، إن أسعار وبكليف الحياه هناك مرتفعة للغاية فنحن نديد فرع صغير نسبياً في المكسيك، وكذلك عليّ أن أعير رحلات الطيران من ميامي كل مرة أسافر فيها إلى أمريكا اللاتينية

أدركت أن حاجة العمل تقتضي إحداث تنسيق أفضل للعمليات الدولية لنشاط سناتلي. فمن خلال ما أسمع، كانت سناتلي إنبرايشيول مدير أعمالها كما لو كانت سلسلة من الإقطاعات. فالإطار لإسرايجي للإجراءات ساعدنا على تكوين ووضع اسرار والانجاء الصحيح. وأعتقد أن الوقت قد حان لتعيد النظر في أشياء أخرى من أجل تحقيق إنجاز أفضل. فإوروبا حولت مؤخراً مركزها الرئيسة من نيويورك إلى جنيف وفروع الياسفيك نُقلت إلى سنغافورة. فكان بإمكانني أن أنجز عملي بشكل أفضل لو كان إنجاز العمل مرتبطاً بالإنجاز ذاته بدلاً من إجباره من أجل إرضاء وإسعاد رئيسي المباشر. فقد تم توظيفي من أجل أن أدير عمليات أمريكا اللاتينية، وكل ما أبحث عنه هو أن أمنح الفرصة لأداء هذا العمل.

ما حدث بالفعل:

وجهة نظر المدرب: كان التحدي الأول الذي واجهته بصفتي مدرباً هو الإصغاء بدقة لما حدث. فكنت بحاجة ماسة إلى سماع ما يود ويرغب قوله جميع الأطراف. كما أن هذه الأطراف أيضاً بحاجة إلى من يسمعهم ويصغي إليهم. فمع السيد كارلوس، أصعبت له لمدة ما يفارب لساعتين، فكان بحاجة لذلك لكي يعبر عن إحباطاته، ثم أصبح ذلك جزءاً من الحل.

كيريبي ورن من جامعه كولومبي اعتاد أن يكتب بحثاً كل عشر سنوات في مواضيع متعددة تتعلق بأشكال الصراع على السلطة بين الرؤساء في المسنويات التنظيمية العليا والمديرين التنفيذيين لمربطين بهم تنظيمياً مباشرة. ومن خلال الاطلاع على ما يقارب مائتين من مصطلحات الأعمال التي واحته نفس النمط من الصراع، فإن الإجابات تبدو أنها

تندرج تحت خمس فئات هي الإهمال الحميد، التطور والارتقاء الإداري، الفصل، العزل، وعادة البناء والتوجيه.

الإهمال الحميد إن بعض العاملين الذين يعملون مناصب عسا مثل لسيد رون مكنباير اخبار أن نعامل مع اموقف والحالة التي أمامه من خلال توظيف إستراتيجية يمكن أن يطلق عليها إستراتيجية الإهمال اللطيف وتستخدم هذه الإستراتيجية لكسب الوقت من أجل الاستعداد و لتحضير طريقة أخرى أكثر فعالية أو يمكن أن تستخدم بدلاً من التخطيط والتحضير إستراتيجية أخرى فمن خلال هذه الطريقة، يعتقد صاحبها أن الوضع سيزول وينحل من تلقاء نفسه في النهاية، علماً أن هذا الحل ربما لا يكون بالشكل العملي المدروس والمطلوب وهذه لطريقه يطلق عليها وارنر التطور والارتقاء الإداري.

التطور والارتقاء الإداري: يعتبر هذا الأسلوب في العادة سيئاً لأنه يتيح القيادة الحالية الاستمرار في أداء مهامهم وتقلد مناصبهم دون الأخذ في الاعتبار ما إذا كانت هذه لقيادة قادرة على أداء متطلبات هذه المناصب ومناسبتهم لها فإذا كانت النتيجة استغزازه ومثيرة أو كانت تنافسة بشكل كبير، فإن الأثر لن يكون إيجابياً فإن خططت عمليات الارتقاء الإداري بأسلوب ساء مع تحديد واضح لمسئوليات والمهام، فإن النتائج يمكن أن تكون أكثر إيجابية، فالمبعضات المعلقة المخطط لها مسبقاً لمناصب القدية في شركة حبراء إلكترون تقدم أمثلة واضحة على هذا المنهج فقد أعطى ستة رؤساء تنفيذيين مسئوليات ومهام عمل محددة بحيث يحصل أفضلهم أداء على المنصب، وبعد أن فاز السيد حاب ويشر بهذه المنافسة، سئل عما إذا كان سوف يطبق نفس الأسلوب لاختيار اشخص الذي سيتولى اقيادة من بعده وبعد أن أشار إلى ارتباطه لنتائج هذه الإجراءات، اعترف ويلش أن هذه الأسلوب ترك بعض الآثار السلبية في المنظمة وأن هذه عناصر متعددة أحبطت عندما أخفقت قياداتها في الوصول إلى القمة، ويوجد العديد من المنظمات والشركات التي تستخدم بدائل أخرى لهذا الأسلوب لاختيار الرؤساء والقيادة التنفيذية أو لحل المشاكل والصراعات التي تحدث بين لقادة الكبار في الواقع يؤكد أن هناك مجموعة من المديرين التنفيذيين الذين يراهنون على هذا الأسلوب كما فعلت شركة جنرال إلكتريك عندما اختارت خليفة ويلش إن رون مكنيتاير لا يرغب أن يكون هناك فائز أو منتصر في هذا الموقف، ولذلك رأى أنه من الضروري أن يبحث عن أساليب ونماذج أخرى.

الفصل: هي قضية ستايلي اقترح رأى أورلى أن الحل يكمن ببساطة في فصل كارلوس من عمله فمن ناحية الفنية والمهنية هو لديه سلطة لكي يقوم بذلك، ولكن مثل هذا الاجراء سوف يترتب عليه اثار سلبية باهظة على المنظمة ورغم أنه سيترتب على ذلك تكاليف واضحة بانحة عن انقطاع عمل مدير الحالي عن ابحت عن مدير بفسدى احر بدين له، الا أن يوجد اعتبارات أكثر أهمية مثل فقدان مسار وفعالية العمل الحالي وضياع الفرص وكذلك هناك خطر من ان ينظر إلى أورلى على أنه رجس سبى الطماع أو أنه من النوع الذى يستحيل العمل معه وعندما ينفش طلاب للمحستير في إدارة الأعمال هذه الحالة يقترحون في الغالب أن لشخص الذى يجب فصله هو أورلى ورغم نوافر الأدلة الممنعة بتى ترر هذا القرار أو الحكم، إلا أن هذا اراء وأساساً تحول دون ذلك فمن حلال إحدى وعشرين حالة دراسية في جامعه كولومبيا دفشت تطبيق الفصل، وجد ثمانى عشرة منها ان المديرين التنفيذيين الاقل رتبة (الحوبيور) قد تركوا المنظمة، فالإخلاص والولاء وصلاحيات ومسؤوليات المنصب ولنفوذ من لصعب تجاوزها أو حبها.

العزل (النقل): كان كارلوس يقول إن العزل ربما يكون كافياً لحل لمشكلة فيبدو أنه يشعر أنه إذا نُقل إلى مدينة ريو، فإن مشكلته سوف تنحل (بلا شك هو لم يأخذ في الاعتبار حقيقة لتي مفدها أنه كان يمر بمرحلة طلاق مؤلة وصعبة وهو الآن خاطب لسيده أخرى جديدة في البرازيل) سيسعد أحياناً النقل أو إعادة التنظيم في علاج أعراض الصراع، ولكن قد لا يطرح ولا يعالج اقصايا أساسية

في هذه الحالة إذ أخذ العزل على أنه قضية ربح وحسارة للرؤساء لمديرين الكبار، فإن أعمال المنظمة هي التي سيعانى من المشكلات إن المدرب المخصص في أعمال الرؤساء التنفيذيين يعرف أنه من الضروري ان تطرح وتتقش اهتمامات أورلى وأن تعاد أيضاً الروح المعنوية والثقة بالنفس لكارلوس بعد أن بدأت تقل وتضعف كما أنه من لواضح أيضاً أن أى حل لابد ان يأخذ في الاعتبار حفظ ماء لوجه للأطراف الآخرين دون أن يترتب على ذلك ضرر أو تكلفه على المنظمة مأخوذاً في الاعتبار الظروف والضغوط المالية التي يعملون بها.

إعادة التوجيه وإعادة البناء: إن إستراتيجية إعادة التوجيه وإعادة لبناء موضح بعد الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الهامة التالية

١- هل هناك أى أسباب مقنعة كافية تترر هذا الجهد؟ يعتقد مكينتاير أن كلاً من أورلى وغير لديهم قدرات وإمكانات عالية لتكوين الفريق الذي يرغبان فيه للعمل معاً لستانلى.

٢- هل لدى الرئيس السعيدى (الرجل الأول والأهم) فى المنظمة لوقت الكافى لكى يخصصه لهذا الجهد وهذا لعمل؟ لسوء الحظ لا يعتقد مكينتاير أن لديه الوقت الكافى المطلوب لخصيصه لجهود أعمال إعادة البناء واستتمة ونظر لرحلاته المتكررة وجهوده لى بذلها المتعلقة بتحفيض التكاليف قرر التعاقد مع مدرب متخصص بأعمال الرؤساء التنفيذيين، وهو يعرف المنظمة ومم بأعمالها ويعبر مصدر ثقة ومن أبرز القادة المديرين فى المنظمة.

٣- هل يمكن وضع خطة تخفض وتقلل من نسبة الحاضر فى هذا الموقف؟

بعد أن استمع المدرب لوجهات وآراء لأشخاص القيدين الأساسيين فى المنظمة، بوصول إلى أن السيد أورلى إن صادق على أمة خطة نضمن بقى عوبرا إلى الدارل، رعم أنه شعر أن كارلوس كان مثقلاً بالمهام هناك كما كان يعرف أيضاً أن كارلوس بحاجة إلى تكوين وإعادة بناء قوه ليتمكن من تحرير قدراته ومن ثقته بنفسه وأخيراً أدرك المدرب أن مكينتاير و الرؤساء التنفيذيين الآخرين سوف يتقبلون بشكل إيجابى أى خطة تأخذ فى اعتبارها الوظائف والمهام الجديدة للمنظمة وكذلك منضمه القيم لديها ونتيجة لذلك، بدأ المدرب بحث عوبرا لكى يستخدم مهاراته التى اكتسبها ومعارفه لتي تعينها من دراسته لماحستير فى إدارة الأعمال لكى يضع سلسلة من التوصيات ولقترحات التى يمكن أن تقلل وتحفض من عدد الوحدات الإدارية التى تلوه تنظيمياً (إم آر يو) فى منطقته كجزء من الجهد الذى يبدى بالحظى بالقبول والموافقة لينتقل من مدينة نيويورك إلى كارلوس فتم حثه على أن يستخدم بعض التعبيرات مثل بناء فرق العمل المتتمرة والمتنصرة والارتباط القوى والقريب زمائس أمريكا اللاتينية، وعبر ذلك كما تم إخباره بأنه يمكن أن يطلب أن ينقل مكتبه إلى مدينة ريو، ولكن عليه أن يكون مستعداً لقبول الوضع الجديد الذى بعد نوعاً من التنازل، حيث سيوضع فى موقع حر يتبح له فرصة الوصول إلى ربيته و فرق العمل الخاصة به، ولكن نون أن يترتب على ذلك تكاليف الاغتراب

وأخيراً وافق كارلوس على إلغاء ثلاث من الوحدات التنظيمية العاملة فى منطقته والمرسطة به تنظيمياً بشكل مباشر كان قادراً على الاستعانة من ثلث هذه النويرات من

أجل إعداد مكتب ومجموعة من الموظفين في مدينة ميامي وكان أسلوبه ونمطه الشخصي، الذي يعتبر مناسباً بشكل أكبر لعمليات نول أمريكا اللاتينية مقارنة بالعمليات التي تنفذ في درك أفيدو في المركز الرئيسي، يعتبر أسلوباً فعالاً لدرجة أنه بعد سبعين أصبحت عمليات نول أمريكا اللاتينية تحقق لسنانلي إنترناشيونال نصف أرباحها الإجمالية تقريباً. ووجد أورلي مجالات أخرى أكثر إناحية يمكن أن توجه لها جهوده واجتماعاته، وكذلك بدأ كارلوس يتحدث بشكل أكثر عن النجاح الذي يحققه فريقه أكثر من حديثه عن النجاح الشخصي الذي يحققه هو في البرازيل.

سنانلي إنترناشيونال - حالة دراسية خاصة بفروع أمريكا اللاتينية العرض رقم (٣١ - ٢) منظومة قيم سنانلي الدولية

قيمتنا:

نحن الفريق الفائز:

نحن نعتقد أننا سوف نحقق النجاح فقط إذا عملنا معاً هريفاً واحداً، وأن مشاركة الجميع في العمل تعتبر ضرورية وجوهرية لإنجاز المهمة التي تسعى لتحقيقها. إنه من الضروري أن نخلق بيئة عمل تقسم بالاحترام المتبادل والصراحة والصدق والثقة بحيث يتاح للجميع أن يقدموا ويبدلوا كل إمكانياتهم وقدراتهم، وأن يتم الاعتراف بمبادرات الأفراد الخاصة وبأدائهم ويتم مكافأتهم على ذلك. وكذلك ينتمى ويهتم لجميع بنجاح المنظمة ويكون انتصار وفوز المنظمة ومجاحها هو الشعار السائد.

نحن نهتم بالزبون (العميل):

نحن نعتقد أن نجاح أعمالنا يعتمد على فهم وإرضاء حاجات الزبون. فاحتياجات السوق يجب أن يكون هي التي تحدد ما تنتجه من سلع وخدمات وتحدد طريقة لتوريد والتسليم التي نستخدمها. وفي الوقت نفسه، إن النجاح في توصيل هذه السلع والخدمات يتطلب أن يحظى المتلقون المحليون لهذه الخدمات، وكذلك لعاملون بنفس الاهتمام والرعاية حتى نكون من نشاطاتنا قيمة معينة.

نحن ملتزمون بتحقيق تحسن / تطور مستمر:

نحن نعتقد أن المحافظة على النجاح يعتمد على حفظ وإبقاء التفوق في مجال الجودة التي لا يمكن لنا تحقيقها إلا من خلال التطوير المستمر بكل عنصر نقوم به. ففي هذا العالم

المسعر والسريع ولبنامكي، إذا لم تطور نفسك بسرعة فإك سيكون في مؤخره الركب فبحن شجع على سماع الامتعض وعدم لرصاء الوظيغى الحالى الذى يؤدى إلى طرح أفكار ومماردات موضوعية لمعالجة مثل هذه الحالات. لدينا انفتاح للسعيير وللجارب و لحراب وللبحث عن طرق أفصل لكل عناصر ومكونات أعمال

تسود لدينا ثقافة الإلحاح والاستعجال المدروس:

نحن نعتقد أن من مواصفات فريق العمل اساجح هو أن يحقق ويفدم لأعمال والإنجازات قبل غيره، ولديه سرعة في الأداء ويعمل بإخلاص وبدل كل ما في وسعه من جهد ولديه تصميم عال لإنجاز الأعمال. هذه المواصفات في أعمالنا هي شرط من شروط بقائنا في السوق. قنولوجية احتياجات السوق هي ميزة لا يمكن التحلى عنها أو تجاوزها. عندما يعمل بشكل سريع نجعل الآخر (المنافس) يحتل توازنه ويرتبك أداؤه. إن الرعية في تحقيق النجاح تتحقق عن طريق الإصرار والمثابرة

نحن نعمل بمسؤولية:

نحن نؤمن أن لاستقامة والكمال هي أحد لمكونات الثمية والجوهرية في أعمالنا. إن نجاحنا سوف نتحقق عندما نوافق أعمالنا مع قيمنا وتتفاعل حدد مع المجتمعات أو الجماعات التى تعيش معها ونعمل بها. وبهذه الطريقة سوف يؤدى أعمالنا بالطريقة الصحيحة

سيرة المؤلف:

روبرت فلمر هو أستاذ (دبليوبروكسى جورج) في كلية وليم اند ميرى وكان سابقاً أستاذاً زائراً في مركز التعليم التنظيمى في معهد ماساتشوست للتقنية (إم اى تى). كما درس التنظيم والادارة لطلاب الماجستير وادكتوراه في جامعة كولومبيا. تولى منصب مدير التعليم التنفيذي في جامعة أمورى حيث كن يدير أعمال بدمج الماجستير في إدارة الأعمال، وكذلك يشرف على البرامج الخاصة والعامه للمديرين العموميين. ومنح كرسي الشرف الأول في جامعة ترنتى، وكذلك عمل مدير التطوير التنظيمى في شركات اليد سيفنال حيث تتضمن مهمه القيام بمسؤوليات لتطوير الإدارة على المستوى الدولى. كما عمل أيضاً رئيس مؤسستين استشاريتين متخصصتين في مجالات الموارد البشرية

تحظى كتاباته وموفاته سمعة واسعة على مستوى المهني والأكاديمي وهو مؤلف الطبقات الأربعة لكتاب إدارة الجديدة شارك في تأليف مجموعة من الكتب مثل مقدمة عمليه للأعمال، المراجعة التنافسية، لتطوير المهني والتعيمي للأعمال الدولية، والقيادة تصميم وبركر بحوثه وكعادته على التحديات التي نواجه الإدارة مستقبلاً وإحداث الإستراتيجيات وتطوير القيادة.

حصل بوب على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة فلوريدا ودرجة الدكتوراه من (يوسى إل إيه) كما كان عضواً بارزاً ومستشاراً حاصلاً لرئيس معهد الشرق والغرب كما عمل حبيراً متخصصاً عام ١٩٩٨ لدراسة المنصلة ب تطوير القيادة الدولية التي تعدد بالتعاون مع المركز الأمريكي للجوده والإساجة وكذلك الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير.

الفصل الثاني والثلاثون التدريب في بيئة عمل متنوعة الأعراق

روزفيلت توماس:

ينبغي للتدريب في العادة مرجه لا تخلو من الحماس في كونه أداة تطويرية وفي تحقيقه، إن أغلب الموظفين الناجحين في أعمالهم في المنظمات يعرفون نجاحاتهم إلى المدرب أو الاستشاري الذي أرشدتهم وكسبهم حنرت وبجارب هامة وساعدهم في تكوين وبصور قدراتهم ومكاسياتهم لإبحار الأعمال المكلفين بها

كان للتدريب في الماضي يستخدم من قبل المديرين ذوي الشسرة البيضاء لتدريب لموظفين ذوي لشسرة لبيضاء أيضاً، وبعد أن أصبحت قوة العمل في الوقت الحاضر مسبوقة بشكل أكثر بسبب دخول المرأة والاقليات إلى مجالات الأعمال، المختلفة متجاوزة ابعاد المحدد أو المتوقع لهم، أصبح السؤال الآن يصرح على النحو التالي، هل يمكن للتدريب أن يصور من قدرات المدير لكي يستثمر المواهب والقدرات المتاحة في بيئة العمل المتعددة والمتنوعة العرقية والاقليات

هذا الفصل يشرح للمديرين والقادة إمكانيه الاستعانة من هذه الاداة التطويرية (التدريب) في بيئات العمل التي يتعاظم وينكاثر فيها التنوع العرقي والاثني بين الموظفين وعن كيفية استخدام هذه الاداة من قبل المديرين السعيذس وبوطبقها لتطوير أعمال لموظفين، الذين يحلف صفاتهم وسوكياتهم عن مدرهم في البنية يحدد هذا الفصل معنى لتدريب بعد ذلك يحلل فعاله احتياجات وعلاقات التدريب، ثم يطرح تأثير تنوع الثقافات العرقية في سياسات وأعمال التدريب.

ونظراً لأن معظم أعمال المنظمات تتطلب جهوداً جماعية لتحقيق النجاح، لذا فإن هذا الفصل يركز على التدريب كعمل وهدف جماعي وليس عملاً فردياً وينتفس لأسلوب إذا كان المشاركون في التدريب يختلفون في مجالات وأبعاد وصفات مختلفة، فإن النقاش في هذا الفصل يركز على عنصرين بالان أهمية كبيرة وهما الحس والعرق، ويمكن لفار أن يستنبط ويستنتج أبعاداً وعناصر أخرى حسبما يراه

من يكون المدرب؟

إن المدرب هو شخص يساعد ويمكن الآخرين من سبغ وبصق أهدافهم لجماعية فيستطيع المدرب من خلال مجموعة مسبوقة من النشاطات أن يفوق ويدعم من إنجازات الفرد ولغزو قائدين يجعون الإجازة مرأ مسرراً للآخرين، ويؤدي المدربون أدواراً مختلفة بوضوح بعضها منها هي الفقرات التالية

معلمون (أساتذة): إن الوظيفة الأساسية لتدريب هي التدريس أو التعليم أو الإرشاد فمن صفات المدربين المتميزين قدرتهم وتمتعهم بقدرات تعليمية خاصة فهذه القدرات هي في الواقع حجر الأساس للعمل التدريبي.

ضامنون (وكلام): يؤدي المدربون من وقت لآخر أعمالاً مختلفة ويتقصدون أدواراً متعددة تتداخل وتتشابك مع الأطراف الذين يتعاملون معهم وقد تتضمن هذه الأدوار أن يتبنى المدربون أدوار العضاة أو أن تشبه أعمالهم أعمال حكام الكرة بإصدار أحكامهم على أعمال الآخرين ويمكن أن تتضمن أعمال وأدوار المدربين أيضاً مساعدة الآخرين في الوصول إلى موارد معينة ضرورية لهم أو الحصول على برفقة أو مكافأة لأى مشارك في التدريب ويمكن للمدرب أن يؤدي هذه الأعمال والأدوار علانية أو بأسلوب خفى ويكون المستهدفون في التدريب في لغالب ليسوا على علم بتدبير المدرب

استشاريون: يقدم المدرب معايير موضوعية ومعلومات قيمة للمشاركة في التدريب من أجل اختيار وتقييم أفكارهم تجاه بعض جوانب أعمالهم والمتدربون يفضلون المدرب الأمين الذي لديه الاهتمام والانفتاح ليكون مجاوباً معهم بشكل يجابى

إيجاد بيئة عمل محفزة: إن المدرب لا يحفر ولكنه يذلأ من ذلك يوفر بيئة العمل التى تتبع كل مشارك فى لتدريب أن يكشف ما لديه ويعمله بأقصى إمكاناته وقدراته وهذا الأمر يصعب من المدرب أن يتعامل ويتحاور مع كل متدرب بشكل مختلف عن الآخر من خلال إعطاء شرح واضح لقدراته وإمكاناته الشخصية

فعندما يكون هدف التدريب هو تحفيز المتدربين لإرضاء شخص فى قمة السلطة، فإن المدرب فى هذه الحالة يأخذ فى الاعتبار احتياجات الشخص المتسبط وعندما يكون هدف المتدربين هو تحفيز وتصوير قدراتهم الداخلية وربما الوصول إلى درجة الكمال، فإن المدرب لفعل لها بسبغ أسلوب للاستشارى المسر، ويقدم فيل جاكسون المدرب السابق لفريق

شيكاغو بولر لكرة السلة مثلاً على كيفية حلوبة بديسة محفزة (جاكسون وديلهاسي ١٩٩٥)

فطراً لأن جاكسون كن يعنفد أن جميع اللاعبين كانوا يرعمون ويبطعون إلى عمل شيء ما أكبر من دو تهم. فإنه لذلك ركر على دعم وتقوية روح العمل الجماعي لدى لفريق واستناداً إلى مجموعته من التقاليد الروحية (لدينية) فقد نظر إلى مواسم لعبة كرة السلة بمنظور مختلف وعسرف رجالاً أو هيرات عبادة فكان هدفه توفير الظروف التي نحث على لتحفيز الروحي للاعبين وتجمعهم بشئون جد رتهم ويصبحون من تلقاء أنفسهم مصادر للإيجاز الجماعي المتلاحم وإتماسه.

توزيع المسئوليات والأوار: يحدد ويوضح المدربون لمتشاركين في التدريب كيفية اداء لعمل فهم يساعدهم على فهم مطلبات السحاب لرسمه وغفر الرسمية مثل المطلبات (غير المكتوبة التي لم يتم التحدث عنها) ومن أهم العوامس الأساسية التي تمكنهم من تحقيق النجاح هو إحساسهم بالوقت فعلى المدرب أن يوزعوا الأدوار عندما تكون الفرصة متاحة لذلك فالهرائم على سبيل المثال يمكن أن توفر الفرصة لتقديم لدروس عن الفور والاسصر لى قد يصعب لإصعاء إليها أثناء هيرات تحقيق لنجاح

تقديم وجهات نظر: خلال المناقشة المجمومة، يمكن سمشارك أن ينسى وجهة نظره أو رؤيته للأشياء ويفقد تركيزه عليها ولكن المدرب يمكن من جاسه أن يرى الأشياء من وجهة نظر أخرى قد تكون عاتية عن المدربين. المدرب لايه العذرة على مساعدتهم لكي يكونوا على صلة ودراية بهدف العام للمنظمة وببطروف المحيطة بأعمالهم وأنى تحدد محاح أو فشل العمل

سمات النشاطات التدريبية الفعالة: تشترك العلاقات والنشاطات التدريبية الفعالة فيما بينها في بعض السمات إحدى هذه السمات الهامة هي لاعراف من قبل المنظمة بالندرب على انه نشاط نظامى ومشروع ففي العديد من المنظمات تستثنى ثقافة العمل المسندة في الكثير من أوقات التدريب من كونه عملاً مصوباً أو أن يكون من الأهداف المطلوب تحقيقها وإذا وجد التدريب، فإن ذلك يكون سبب تفضيل ورغبة المدرب ويصير إنه ليس على أساس به احتياج حقيقى لأعمال المنظمة وإيم على أساس أنه مبره وان المنظمة لديها توحهاً في تحفيز الأفراد وتحقيق طموحاتهم

قبول مسئولية التدريب. يعتبر قبول مسئولية المدرب من قبل الإدارة سمة حري من سمات النشاط والعلاقات التدريبية الفعالة، ورغم أن بعض ثقافات العمل تشجع لتدريب إلا أن المديرين وقادة لا يرغبون في القيام بهذا العمل

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى عدم وجود هذه الرغبة فالكثير من المديرين يفضلون أداء لعمل بدلاً من لتدريب والبعض الآخر من المديرين يومن بالفردية لئلا القاسية فمثل هذه الأعمال والسياسات هي المنظمة ترى أن المواهب والقدرات سوف تظهر من تلقاء نفسها وسيستمر لتعلم وسطها على السطح وأن الموظفين المتميزين لا يحتاجون إلى مساعدة أو إلى تدريب

كف أن هذا عائقا آخر تحول دون قبول وتحمل مسئولية التدريب وهو تحكم وسيادة الجدارة، فبعض ينظر إلى لتدريب على أنه نشاط يعني أو يهملش لصالح المسمى على نظم لجدرة والكفاءة، فهم يؤكدون أن المديرين جعلوا أنفسهم يستفيدون من مصدر لا يجمع بالقدرة على تقديم المساعدة، ولذلك لا يمكن لتدريب أن يدعوا أنهم حقوق التفوق من تلقاء أنفسهم.

كما أن علاقات وشبكات التدريب الناحية تعتمد على لرغبة الأكيدة وإمكانات وفدرات الشخص الذي يتلقى لتدريب، فمدربو الرماصة للمبرزين الكبار والمشهورون يعررون في العادة ساحابهم إلى معاملهم مع لاعبين قاطنين لتدريب ففي لمعطيات يوجد عوامل تكبح وتضعف المديرين من لموقفه على التدريب وهذه العوامل تجعل المرشحين الأساسيين للتدريب عبر راعين فيه فهي سبيل المثلى لفردية المفرطة وهي الجدارة والرغبة في بناء الداب بشكل مستقل، وأن يعمل الموظفون ويتطوروا وينفدموا وضيغ من تلقاء أنفسهم دون تلقي مساعده من أحد، كل هذه العوامل تحرمهم من أي إمساكات تدريبية معروضة عليهم

وهناك مفاهيم خاصة في هذا المجال فنظراً لأن التدريب يحدث في الغالب خفف الستار، فإن الأفراد الذين يرفضون التدريب يكونون هي الغالب قد طبعوا بشكل خاطئ فهم لم يدركوا أن لجاح الذي يتحقق بشكل ذاتي، ويقتخرون به قد استنفاد من لتدريب الفعال

الألفة والمحبة: يعتبر لألفة والمحبة ويعمل لحميم جزءاً من العلاقات والنشاطات التدريبية بصفة فالتدريبون الذين يقدمون خدماتهم استريرية يجب عليهم أن يصلوا

بالمدرسين قس لتدرب واتناء وبعده فالمدرسين والمدرسين يقضون وقاً طويلاً معاً فكلما رادت العلاقات الحميمة بينهم وسادت الألفة انعكس ذلك إيجابياً وشكل كبير على فعالية التدريب، وكذلك كلما كانت العلاقات والنشاطات التدريبية فعالة، فإن ذلك سيضعف من حو المحبة والألفة بين اسرب والمدرسين فهى علاقه إيجابيه متبادله

الثقة: إن الثقة سمو وترداد مع المحبة والألفة وهى عنصر ضرورى لنجاح التدريب، كما أنها نجعل المحبة والألفة ممكنة، فالثقة هى المنهج والألفة هى العناية والاهتمام والرعاية

فالمدرسين يجب أن يهتموا ويعتوا بالمدرسين واستدرون كدس يجب أن يهتموا بالمدرسين والمدرسين الآخرين نصف بعض الأفراد الذين يعملون فى فرق عمل رياضيه محترفه وباححة، وكذب بعض لمطبات التى حققت إحارات كبرى فى عمالها، يصغون أنفسهم بالعانة كما لو كان لديهم نوع خاص من لجانبة الكيمياء

فقد لاحظ مؤخر أحد المعلمين لألفة والحاذبية الوجدانية، لخاصة و لميرة لفرق بالاسا فالكوبر، ووضع المدرب دان ريفر قادلا إن هذه الألفة بين أعضاء الفريق هى حقيقة واقعة فى كل الفرق لنى معامت وعملت معها فكرة القدم هى رياضة جماعية وعلى اللاعبين أن يهتموا ويعسوا ويراعى بعضهم بعضاً بشكل كبير وهذه العناية والاهتمام توفر الألفة والمحبة الضرورية لتدريب الفعل

كم أن التدريب الفعال يتطلب الالتزام و لاعتراف والإقرار لمشارك بين اطرافه فالمدرسين والمدرسين لابد أن يشركوا ويلزموا بتحقيق أهداف جماعية مشتركة، وإذا كان المدرسون لا يستطيعون القيام بهذا العمل وحدهم، فإنهم يشركون فى أى نجاح أو فشل يمكن أن يتحقق، وهذا هو السبب الذى يجعل المدرسين يعملون فى عادة مسولية فمثل الفريق الذى يدرّبونه

العدل والمساواة: إن العدل والمساواة فى التعامل مع أعضاء فريق التدريب يعتبر أيضاً أمراً حوهرباً ومتطلباً ضرورياً لوحدة النشاطات والعلاقات لتدريبية فالمدرسين المؤثرون يكافحون ويصلون من حل أن يعاملوا المدرسين بشكل عادل ومتسوى، وذلك فى سياق وبطرق الأهداف الجماعية المطلوب تحقيقها، ويدرك المدرسين والمدرسين أن المساواة فى النشاطات التدريبية لا تعنى بالضرورة معاملة جميع المدرسين على قدم المساواة دون

الآخذ في الاعتبار الفروقات الفردية بينهم أو حياجتهم الوظيفية وإذا لم يحدث ذلك فإن المديرين سوف يتهمون بالمحسوبية والمحاباة أثناء تعاملهم مع محتاجات المتدربين

من هم المدربون؟

كيف نتعرف على المديرين في منظمات الأعمال؟ البعض يعتقد أن المعلمين هم مدربون، ولكن ليس كل معلمين مدربين. فيمكن أن يوفق المعلمون على تدريب دون المشاركة في تحمل مسؤوليته عن النتائج المترتبة على ذلك. وبدون أن نأخذوا في اعتبارهم أن المحبة والألفة هي إحدى سمات التدريب الفعال

ويطبق نفس المبدأ على الضامنين والوكلاء. فكل المدرس المؤثرين مدرسون في قائمة الوكلاء أو الضامنين، ولكن لا يعتبر كل الضامنين أو المنهدين بالتدريب مدربين. فبعض الضامنين يضعون حواجز تمنع وتحول دون تحقيق أو أضرار المحبة والألفة مع المدرس كما أنهم لا يشتركون في تحمل مسؤولية عن نتائج التدريب

إن مدرسي المنظمات هم في عادة قادة ومدبرون، والفائدة والمدبرون مسؤولون عن نتائج أعمال المنظمة. فهم قد يكونون ممن يتولون المناصب القيادية لبعض أقسام ووحدات المنظمة مثل الفروع والأقسام والإدارات والوظائف الهامة أو فرق العمل الوظيفية المتداخلة أو قوى العمل أو المشاريع. خاصة

كما أن المديرين قد يكونون من الأشراف الذين لهم تأثير ومواقع غير رسمية. فالشخص المؤهل يمكن أن يساهم في تقديم التدريب لمجموعة من العاملين دون أن يكون له سلطة رسمية في المنظمة. فمثل هذا التشابه والتشابه يمكن أن يحصص لوجهات النظر والمصالح المشتركة أو لاحتياجات المهنة المتقدمة. ففي شركة معينة على سبيل المثال، يمكن لمجموعة من الكيميائيين أن يفضلوا مدرسة فكرية معينة تكون مرفوعة من قبل أحد أعضائها. فهذا العنصر يمكن أن يؤثر في الآخرين من خلال الجهود التدريبية المعتمدة على الثقة والاحترام المتبادل، وكذلك على الألفة والمحبة المهنة والالتزام وللعهد المتبادل والضمير والنصح كل ذلك يحدث دون أن يكون هناك سلطة ومسؤولية رسمية. فإذا واجه الأفراد (المدربون) فشلاً أو نجاحاً، فإن المدرب يواجه نفس المصير

تأثير التنوع العرقي بين الموظفين في التدريب:

نقد اقتنعت من خلال بحوثي وعملي في لسطمات ان لنوع العرقي بين الموظفين يمكن أن سبب دوراً مدمراً في العمل التدريسي أو أي إحرا. بطوري حر مثل المعلم أو الاستشارات. فالجهود لا يمكن ان تحقق أفضل ما يمكن تحقيقه من الفرص والموارد المتاحة والاستفادة من لموصيع لمربطة بالافلتات والنساء وهما يلي مفاشة بعض لعضات التي نرر في سته العمل لي نضمن مجموعة متنوعة من الافلتات

الولاءات الاجتماعية: ان لرجال ذوي البشرة لبيضاء يدربون أمثالهم وأشباههم شكل أفضل سبب الولاءات الاجتماعية، وسبب الارتباط العالي سببي مقارنة مع بالأشخاص ذوي البشرة السوداء الذين يتلقون تدريبهم عن طريق النساء، أو عن طريق مدربين يتمون إلى أقليات عرقية مختلفة. وكما علو ذت مرة أحد المديرين من ذوي البشرة البيضاء وقال ان لتدريب والاستشارات أعمر. ان اهمية سعة في هذه المصمة، ولكن النساء والأقليات لا يحصلون على استوجيه والارتباط الذي يحتجون إليه، وذلك نجدهم كم يسير على ارض ملعمة، وهو امر يمكن تجسه. وعندما سنل عن سبب عدم إباحة الارتباط والوجيه لهم أحب انه الولاء الاجتماعي لا يعرف كيف يمكن لد أن يرتبط بصله قوية مع النساء والأقليات في لعمل سو. كانوا مروسينا أو زملاء لنا فحس يرتاح شكل أكثر مع الرجال ذوي البشرة لبيضاء، وقد حفقتنا مؤحراً بعض لطور فيما بعلو دسواء ابيض، ولكننا ما رلنا بواجه مشكلة مع الأقليات العرقية

لموشر الآخر الذي بوضع فحوه لولاء اجتماعي يكمن في الأسلوب الذي نشأت وتطورت به العلاقات والنشاطات لتدريبية والاستشارات فالموظفون ذوو ابشرة بيضاء يقولون في العاده إنه بم اختيارهم لتدريب، في حين أن الأقليات على وجه الخصوص يصغون أنفسهم بأنهم منهئون مسبقاً بتقديم اسادات للقدم بالأنشطة التدريبية. قالت إحدى النساء المديرات من ذوات البشرة السوداء انا احترت الرجل ذا البشرة البيضاء الذي ريده مدرباً لي، ثم اتصلت عيه، كان مماعاً في لدية، وس عليه أن غير مرتاح لهذا العمل معي، إلا أن لعمل أصبح طبعاً للغاية فيما بعد

التفضيل والتمييز في التعامل: ان عوامل القلق المرتبطة بالتمييز ضد الآخر وبفضل مجموعة عرقية على مجموعة عرقية أخرى يمكن أن تحول دون تأسيس علاقات وأنشطة

تدريبه صديقية للنساء وللأقسام العرقية. فرغبة النساء ولأقلدت هي تجيب سماع الحديث الذي يقول إنه تم توصيفهم فقط بسبب نظم حقوق الأقليات الصادر من الحكومة الفيدرالية، أو أنه تم ترقبتهم بسبب تلك الأنظمة يمكن أن تحول دون مشاركتهم في الترتيبات ولاستعدادات لتدريب غير الرسمية الهادفة للتطوير والتي يمكن أن تكون هامة وحاسمة للمستقبل الوظيفي لفرد. فهذا نوع من الخوف يسود في أوساط الأقليات بعدم طلب الدخول أو لمشاركة في برنامج تدريبي معين خوفاً منهم من ذلك سيظهر إليه على أنه نوع من المحسوبية والمحاباة أو علامة ضعف، لذلك يحذرون حتى يتم احصاءهم من قبل الغير

ويحذرون لرحال دور البشارة اسضاء أن يفسر تقديم لتدريب لهذه الأقليات على أنه نوع من التفضيل والتمييز في المعاملة بين الموظفين، أو يمكن أن ينظر إليه على أنه اقتراح صار وجارح؛ لأنه يرى أن الأقليات والنساء يحتاجون إلى مساعدة خاصة لكي يكونوا ناجحين في أعمالهم. فهناك حقيقة تقول إن العلامات والستطبات التدريبية في العديد من المنظمات لا تتم بطريقة علنية ولكنها مغطاة بالسرية والغموض والكمار، من ثم نكثر في مثل هذه الحالات الإشاعات والهمس مما يعقد الموقف ويضيق عليه صعوبة أكبر

النقص في الثقة والجرأة. لدى العديد من الموظفين دور البشارة البيضاء خبرة وتاريخ محدود في التفاعل والتعامل والاتصال الشخصي مع الأقليات ومع النساء رميلاتهم في العمل. ونتيجة لذلك، يجدهم يشعرون في الغالب بعدم كفاءة عندما يكلفون بإيجاد بيئة عمل محفزة للأقليات أو وضع بصورات مفيدة لهم.

فأحدى النساء المديرات البيض اعتمدت بشكل كلي على رجل أبيض في التدريب وللمساعدة في تطوير أداء العمل وأجر العمل بشكل مثير. وكان سبب بعثها معود إلى التهميش والتمييز الذي تعاني منه امرأة. فمن خلال استعدتها للأحداث الماضية واستعرض ما يعانيه المرأة، فإنها نشعر بأنها فقدت القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في المنظمة. لذلك سبب كونها امرأة فمديرها لرجل أبيض تنقصه الخبرة والمعرفة في هذا المجال. هو كانت قد طلبت تدريب إضافياً عن طريق امرأة مديرة ذات خبرة أكبر (وقد كان ذلك نادراً في منظمته في ذلك الوقت) أو من قبل مجموعة من النساء، فيمكن لها أن تكون قد تجنبنا هذا التهميش.

نقص الثقة: إن عامل الثقة يسهل ويساعد على إجراء التدريب الفعال. فعندما تتعين الأقليات والنساء في المنظمة لأول مرة ويشاهدون انظروا إلى يعانى منها بطراوهم في العمل وأنهم موضوعون ومحمعون في «بني لمستويات البصمة للشركة وأنهم مهمشون ولا يتولون مناصب إدارية هههم بدون نه من لصعوبة الثقة بعمال وأنظمة وإجراءات عمل هذه الشركة

ففي إحدى للمنظمات، اكتشف رجل من ذوي البشرة السوداء أن علاقته بالجماعة الفعالة مع الرجال ذوي البشرة البيضاء تعتبر إحدى مناصب الحصول على ترقية وظيفية ورغم أنه كان يصر إلى ما بطرح عليه على به أمور شخصية تقلل من قدره، إلا أنه كان مسعداً لقيام به هو ضروري ولكنه لم يعص بالأسسشرة لنى تلقاها وقد عرف فيما بعد أن الاسسشرة أو الصيحة قد حققت ثمرها للرجال ذوي البشرة البيضاء الذين سحثون عن برفات وطبقة، ولكن لم يكن يتق أنها سوف تتحقق به كرجل أسود كان متخوفا من به سوف يقوم بعمال يعتبرها منفرة ويفضضه ولم يكن يهتم بهذا الأمر ونتيجة لذلك، ترك المنظمة باحث عن مكان آخر يثق به بشكل أكبر

التخوف من العلاقات الحميمة: يتطلب التدريب لصلاص الحميمة والألفة مع الآخرين وبعض لرجال ذوي البشرة البيضاء يترددون في إقامة علاقات حميمة مع الأقليات ومع النساء في بيئة العمل. فأتخذ الرجال ذوي البشرة البيضاء يتذكر عدم بدوهم نوظيف النساء لأول مرة بعدد كبير في الشركة كك نخوف من إغلاص مكابيا عندما يكون لدينا اجتماع مع إحداهن.

كم أن أفراد الأقليات الآخرين لا يشعرون بوجود صلة حميمة ولقة مع الرجل الأبيض في مكان العمل خصوصاً إذا كانوا قد أنوا إلى مقر لعمل من بيئة أو خلفية سريحية يعتقد إلى الصلة الحميمة والألفة مع لرجل الأبيض فأحدى المديرات السود التي أصبحت مسخوة كبيرة تذكر أهول حديثها وبعول بشكل مكرر لنى اعلم مع رجل أبيض على الإطلاق الآن هذه السيدة السوداء تعمل مع رجل وساء من ذوي البشرة البيضاء ولكن صوت حديثها م ز ل باقياً في مسمعها الأمر لنى يحول دون أن تكون علاقة حميمة مع زملائها الموظفين ذوي البشرة البيضاء.

الافتراض الخاطئ المتعلق بالعدالة والمساواة في التعامل: نظراً لأن العديد من المصنعات واشركات لم يعتبر التدريب جزءاً نظامياً مشروعاً، فإن الموظفين يفترضون أنه عبارة عن سلوك وإجراء غير عادل أو أنه يزيد من اللامبالاة والظلم في المنظمة. فعندما يشعر أفراد الأقليات العرقية أن هناك عدم مساواة في التعامل في المنظمة أو يوحد نمط صدهم، فإن هذا الأمر سيحول بسرعة إلى قضية نمبر عنصري ضد هذه الأقليات أو نمبر ضد (الحس) المرأه. هذه الواقع يمكن أن تجعل المدير الذي يتعامل مع قوة عمل عرقية متنوعة بنحس اسدرب تحوفاً من أن يرفع صده دعوى قضائية تتعلق بانهمه بالتعيز العنصري

التوصيات:

على المديرين السفيذين الذين يرعون في شجيع وتقوية التدريب في اوساط بيئات العمل أني بعضهم مجموعات مختلفة من الأقليات العرقية أن يبدوا أولاً في جعل هذا العمل مشروعاً ويطامياً. وبمكهم أن يقوموا بذلك من خلال تشجيع وتحفيز المديرين المحتملين بوى الكفاءات العالية لنقب المسؤولية الملقاه على عوتقهم بده هذه الأقليات وكذلك تشجيع وتحفيز المتدربين المتوقع ندرتهم حتى يكونو متهيئين للتدريب وصقبليين له. فلا بد أن ينظر إلى التدريب على أنه ضروره هامة لأداء المنظمة واستمراريتها. ويجب على وجه التحديد لا يصع اروساء السفيديون لمسؤولون عن التدريب أنضمة وفوس ندرية تتأثر سلباً بعود مل مرتبطة بالعرف أو الحس، وأن يكون هناك رواء ع حرنة ومكاهات لهذا الغرض

كما أن على اروساء السفيديين المسؤولين عن تدريب أن يحثوا وبحفزوا المديرين المحتملين لكي يتحملوا مسؤولية تقديم الأنشطة واسرامج التدريب للأقليات العرقية والسبب في العمل وذلك من أحس جعل الحبرات التدريبية فعالة في هذا المجال. والخطوة الحاسمة والفعالة لإنجاز مثل هذا العمل تكمن في إعداد وتأهيل جميع الأطراف للاستجابة المناسبة للعمل التدريبي الموجه إلى الأقليات

كما يجب على الرؤساء السفيديين أن يشجعوا ويحثوا المديرين والمتدربين المحتملين لكي يكونوا منفتحين ومنفسين للاحتلافات التي تبدو غير مريحة لهم، ولكن يجب ألا يكون

هناك نهان فى إبحار هدف الشحص أو هدف لمنظمه. ويمكنهم ان يقومو بذلك من خلال مساعده أطر ف التدريب والتعرف على متطلبات نجاح العمل التدريسي والتركيز عسها بدلاً من التركيز على تفصيلات والميول لسخصيه أو التقاليد الاجتماعيه الموروثة فى هذا المجال

كما أن على المدرب ان ينفيد بين المسئولين عن هذا سوع من التدريب أن يساعدوا المشاركون فى التدريب من الأفسات والنساء الان يسمزوا وان سبو عدم ربحهم من التوتير المرتبط بالتنوع العرقى والإثنى الذى يتم فيه أحياناً مثل هذه الأنوع من البرامج والأنشطة التدريبية التى تدفوها خلافات جوهريه بين لمشاركين ويمكن ان يقوموا بذلك من خلال مساعدتهم فى قبول هذا الواقع الذى نسم بالبور وينجبون الضغوط والقلق عبر الضرورى الذى يبرز أثناء سدة مثل هذه التشاطات ويمكنهم ان يقوموا بذلك أنص من خلال مساعدة لمدرسين فى التركيز على مصصات الأداء التى تودى إلى نجاح مثل هذه النشاطات

كما ان بإمكان للمدرب أنصاً مساعدته للمدرسين والمدرسين من الأقليات حتى يكونوا من ذوى المهارات العاليه وان يتحاوبوا مع فصايا الأقليات بشكل مناسب فى كنى المعدون بإعادة تحديد معنى التنوع العرقى (توماس ١٩٩٦) وضعت حصه تفصيليه تتضمن خيارات وبدائل لوضع حول للتنوع العرقى فيمكن لمشاركين فى هذا النوع من التدريب ان يستفيدوا من هذه الخيارات بشكل محمل أو ان يشاروا إحداه أو ان يدمحو بعضها مع الآخر بشكل مناسب حسب احتياجاتهم ويطبقوه على الحالات التدريبيه الخاصه بالأقليات

من الواضح ان التدريب المرتبط بالأقليات يحدح إلى إعداد خاص فهو يختلف عن الأنشطة التدريبية التى يكون فيها المدربون متجاسين سسياً، ولذلك يجب الاترل مجربانه وإحرا، بانه لصده ورغم أن النقش فى هذا فصل ركز على الأنواع والعوامل المرتبطه بالعرق والجنس، إلا ان هذا النقاس يمكن ان يعمم ليسم متغيرات وعوامل أخرى مثل لعمر ومدة الخدمة فى لمنظمة والميول الحسية والخبرة الوظيفية ونظراً لأن للمتحقين بالعمل أنصحو أكثر نوعاً، فإن عى المديرين ولرؤساء التنفيذيين الذين يرغبون فى صقل مهارات موظبيهم ان يكونوا فاعلين ويجعلوا التدريب يركز ويهتم بكل الأطر ف

المشاركة فيه من الاقليات أو أنهم لن يستفيدوا بالقدر الكافي من الامكانيات لضرورية لتحقيق نجاح العمل.

سيرة المؤلف:

روزفيلت توماس هو المؤسس الرئيس التنفيذي لمصمة توماس للتدريب والاستشارات، وهي منظمة خاصة بالاستشارات التدريبية مقرها أتلانتا، كما أنه مؤسس وبحث رئيسي في معهد الامريكي لإدارة التنوع العرقي المتخصص في إجراء البحوث العلمية في هذا المجال وبصفته متخصصاً مهتماً ومعروف بأعماله لريادته في مجال إدارة التنوع العرقي، عمل روزفيلت مع عدد كبير من شركات المورثس الحسبانية المشهورة، وكذلك عمل في القطاع الخاص والمنظمات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الربحية وهو مؤلف كتابين هامين هما **ما بعد العرق والجس**، **إطلاق العن** لقوة العمل الخاصة بجميع العاملين لديك من خلال إدارة التنوع العرقي، والكتاب الآخر بعنوان **تحديد معنى التنوع العرقي**.

الفصل الثالث والثلاثون

تدريب الرؤساء التنفيذيين العالميين

نساء يحققن تفوقاً على مستوى العالم

نانسى إدلر:

اعتدت ان أطرح تساؤلاً على نفسي حول ما يقدمه مدربي لرؤساء التنفيذيين إلى رئاسهم وهم لا يعرفون إجابته من تلقاء أنفسهم من واقع خبراتهم الشخصية وبعد ان حصل لي لشرف بتدريب العديد من الرؤساء التنفيذيين بدأت فهم الان أن الإجابة عن تساؤلي تكمن في القدرة على رؤية الأشياء من وجهات نظر متعددة، وجهات نظر تتجاوز وتتخطى ما لديهم من خبرات وتجارب شخصية أو ثقافية وأنا على وجه الخصوص، بعد إعطاء الخلفية العلمية والعملية الخاصة بي، يكون لدى في معظم الأوقات الفرصة لكي أعيد تشكيل وصيغة القضايا، واضعها في سياق فكري اوسع ومن منظور عالمي شمل أما في الوقت الحاضر فالفرصة متاحة لدى بشكل اكبر لإعادة صياغة وتشكيل أنظمة ومتطلبات واحتياجات العمل الفعلية التي كانت نقيم بشكل رئيسي على أساس وجهه النظر الفردية إلى حالات وإمكانيات أكثر شمولاً حسب رؤية لرجال ونساء لهذه الأمور

إن إحدى فوائد استخدام النظرة الشمولية والأوسع لهذه الأمور هو تقديم وعرض سياق أو نطاق ذي معنى يتجاوز اسطاق الحاص بكل رئيس تنفيذي أو لحصص بمطمة صناعية معينة فبعدد بطرح أسئلة يتجاوز الهدف الرئيسي والفعل، فبذلك يجعل الحوار التدريبي يقدم مجموعة من الفرص للمديرين والرؤساء التنفيذيين والمديرات التنفيذيات لتأخذوا في اعتبارهم ويوعى أكبر نوع وصيغة المساهمات وإضافات التي يقدمونها لشركاتهم، ومن ثم احثار المساهمات التي يرغبون في جعلها أكثر شمولاً واسعاً على مستوى العالم ومن الأمثلة على هذه الأسئلة ما يلي

- "ماذا يعني لك النجاح كامرأة؟"

- "ما الإسهامات التي يقدمها عمك لخدمة المجتمع؟"

- "لماذا تفخر ابنتك عندما تخبر ابنتها بإيجاراتك؟"

ندو في لعب هذه الالسة غير مشروعة خصوصاً عندما يكون خارج نطاق الحوار الخاص بالتدريب لتنفيذى فمن وجهة النظر العامة التى يرى ان العمر يسير بشكل صئعى فإن مثل هذه الالسة تحقق فى لعادة فى ان تكون ناعمة بشكل كف لنحى وقت الرئيس التنفيذي إلا انه مع ذاك فان مثل هذه المناصب ونعم هذه الالسة بولد فى العلب الخمس ابروحي والتحفيز لشخصى لعمق وجعلها تحقق الاستفاعة القصوى من لعمل بشكل مهنى شخصى فالمحوى والمعنى العميق ولهدف فى عوامل لس بها بصر فى الفلسفة ادر بعة سى مركز على لسانج الحصة بالنجاح الشخصى فى العمل والنجاح فى الحياه وبجاح المجمعات.

هل يوجد اى فرق فى تدريب النساء التنفيذيات؟

رغم انه لا يوجد عدد كبير من لاس بشكون فى ان عالم الاعمال تحول واصبح عالمى فى الوقت الحاضر، إلا ان معظم لفرصيات والآراء نكوين حضور بولى فى عالم الاعمال وبخفيق النصح والبقوق بها وبكوين رواساء بوليين مسميرين اقتصرت على خيرات لرجال فالعديد من بفرصيات والآراء الأكثر اهمية، لخاصة بجاح الروساء التنفيذيين تظل محدودة وضئفة الأفق فهى محدودة ومقصورة لس على الرجال فقط، بل على الرجال لس نعمون فى بداهم الاصلية وإذا سمرب اشركات ومطامب الاعمال فى بصريق وبسى لفرصيات الحالية البصغة الخلقة بجاح لعمل، فإن عدداً قليلاً جداً من النساء، ن وحدن صلاً، سوف بجرن وبعامر فى الدحول فى عالم لأعمال خارج نطاق حدود دولهن، وإن عدداً اقل سوف يحقق النجاح فى بلد بهن ومادام ان لقرر الواحد والعشرون هد بد، فإن بوارى ومهامى لأساسية فى هذا بقرر أضحت تدريب النساء للاتى بتقلد مناصب قيادية علياً لكى يحقق بجاح فى اعمالهن على مستوى العالم، وببخص من لخرافات والاسامير الخاطئة عن المرأة المستمدة من الماصى

وبطراً لوجود عدد محدود من النساء للانى يعملن مديرات تنفيذيات على مستوى بعالم فى لقرن العشرين لدا يمكن لنا كمديرات على مستوى لعالم أن نعترف أن لخرافات المصلحة التى تهمل دور المرء قد تكاثرت فى تلك الفترة وليس من المستغرب أن بحد الكثير من النساء خصوصاً فى الثقافات الإبلرية مثل الثقافة الأمريكية تعود إلى انعكس أن على المرء أن سافس وبقلد الرجال لكى تحقق النجاح

والخوف من جعل أنفسهن يحتلن دنى شكل عن مدبرهن التنفيذيين لرجال لسانين ونظراتهن حرس معظم النساء صامدات ومحفظات ولا يتجرسن على التحدى ومقاومه لعنسه لخرافات ولا صاصر التي تعوق لمرقة عدم تحاول ان تقود عمالا خارج حدود سده الاصلى ولذلك من إحدى سمات القيمة للتدريب التنفيذي هي قدرته على خلق محال خاص للنساء المدبرات والرئيسات التنفيذيات لكي يطرح أسئلة غير مقبولة اجتماعيا مثل

من صحيح انى لا تستطيع ان احقق النجاح فى عملى فى دول شرق الأوسط وذلك بسبب أنى امرأة؟

هل سأسبب صررا او مصايقة لتقافة لسعوديين لو كنت ابولى قياده فريق تفاوضى فى املكة العربية السعودية؟

ما مدى صحة أن توسع بشط شركتنا فى جنوب أسب سوف يتعرض لحصار ؟! ترأست امرأة مشروع التوسع هناك؟

حتى لو نجحت وبمكنت من إقناع الرئيس التنفيذي لكي يرسلنى إلى كوريا من سافنيل عندما بد فى ممارسة عملى هناك؟ لقد سمعت ن رجال الأعمال الكوريين يتجاهلون النساء فهم لا يأخذون عمل المرأة التى تعمل فى مجال الأعمال التجارية مأخذ الجد.

من لشرب الأجنسى لشركتنا سيصديق عدم يكشف أن شركتنا قد اوفدنى إلى هناك بصفتى كبيرة المهندسين؟

هل يعتقد ارجس فى أمريكا اللاتينية بالفعل ان الشركة التى أعمل بها قد رسلنى إلى هناك كنوع من الملاعبة الجنسية؟ ماذا يجب على ان أفعله لكي أجعلهم يحترمونى؟

عدم أصغى إلى قصص النساء القبيات ومن يحبرن ويطرحن لأسئلة انى لا تسعى أن يطرح يكون إجنسى بهن فى العادة بل لماذا؟ ما لى جعل مثل هذه الأمور تحدث؟ ما هو الواقع الجديد الذى نطمحن إليه؟ كيف يمكن أن تتحورى كل هذه الاحتمالات والظروف السلبية انى تحيلونها مع العامسين بالشركة ولنى يمكن أن تحدث؟ لماذا تعتقدن أن اروساء التنفيذيين الأجانب سوف يكونون أكثر تحبراً وحفاف صدك من

الرؤساء التنفيذيين الذين نعمل معهم بنجاح في الوقت الحاضر، كيف يمكن أن تتجاوزى وتتخلصى من المتأثر التاريخى لخاصة عن المرأة وتتمكنى من خلق واقع جديد لك؟ فى المناقشات والحوارات لتدريبية الخاصة بالرؤساء التنفيذيين، وضحت وبساسة وبكتشف عدلاً كان غريباً من للاحية العملية على أكثر من لىساء وعلى أكثر من الشركات أصباً وبحزن من حلال أساليب أعمالنا تؤكد وبكرس الاعتبارات المضللة التى ترى أن المرأة لا يمكن لها أن نحقق النجاح خارج حدود سدءا، أو أنها إذا أرادت بحقيق النجاح، فيجب عليها أن تتصرف كالرجال. وفيما يلى بعض الأمثلة:

النظرة الخاطئة الأولى:

الخبرة العالمية ليست ذات أهمية. السيدة ليستى هى رئيسة تنفيذية فى شركة كبرى متخصصة بإنتاج لموار لاستهلاكية، ولديها ثمان من الأبناء فى سن امرأقة فى الثانوية العامة، امتنعت عن القيام بمهمه عمل فى مدينة بروكسل فى بلجيكا وقد تضايق رئيسها من هذا الرفض وأخبرها بأنه بن يفكر بن بعينها فى منصب دة الرئيس لأنها لم تقبل الانتقال إلى بلجيكا. وأكد أن مستقبلها الوظيفى سوف يتوقف عند حد معين ويتحدد إذا لم تنتقل برغبتها إلى هناك، وتتحمل بعض أعمال ومسئوليات اسركة التى تنفذ خارج الدولة

كانت السيدة ليستى لا تعتبر أن الخبرة الدولية العمسه امرأ هاماً فى تقدمها على العمل فهى تعلم أن رئيسها ورئيس رئيسها، الرئيس التنفيذي، لم يكن لديهما خبرة خارج حدود الدولة لى يعمل بها سوى السفرات القصيرة المتكرره إلى الدول الأجنبية لآداء مهم أعمال معينة تنتهى بانتهاء هذه المهام لكلفين بها وبعد أن قالت ذلك، هى الآن تتولى أعلى منصب تتولاه امرأة فى الشركة، فكل شروط الحصول على خبره احتنيه لى سرقى كان يبدو أنه حاجز أو عائق حاول رئيسها وضعه فى طريقها حتى لا نحقق نقداً وظيفياً - وهو من العوائق الحديثة التى تحدد لسقف لوظائفى للأقلبات

كانت إجابى لكاملة ليستى، الهاثفية الغاضبة به لا إن العمل أصبح فى الوقت الحاضر منشراً على مستوى لعالم فطلب لخبرة الدولة لا يعكس ولا يتطلب جنساً معيناً وليس له صلة بالحد أو السقف الوظيفى فى العمل المتعلق بالأقلبات إن رئيس عى حق فإذا اخترت عدم لدهاب، ولا تعمل فى الخارج لى تحصى على خبرة دولية،

فبانت التي تحنايرين نكوى تحت المستوى الطبقي الوظيفي، هيجب ألا يترقى رجل أو امرأة إلى منصب الرئيس التنفيذي هي شركة كبرى من شركات القرن الواحد والعشرين دون أن يكون لديه/لديها فهم عميق وواسع لسطور اسبياميكى للتجارة والعمل على مستوى العالم، فرسلك وكذلك لرئيس التنفيذى صور أنفسهم وطيفاً فى مجالات أخرى، وهى لحالات ولأعمال للاحلة أو على أكثر تقدير الأعمال المحلية المتنوعة فاداً لم يكن هدف تحقيق التقدم لوصيفى بشكل عكسى بناءً على معطيات الماضى المعيقة ومحاولات وضع الحدود الصيفة ولربطة بالطور لوطيفى المستمدة من القرن التاسع عشر والقرن العشرين، لما جرات وفكرت بأن بحصرى حبرانك العملية على الصعيد لداخى، وهو تنفيذ الواجبات المحلية فقط.

ولم يكن لستى تحب ما كنت أقوله لها، ولكنها صدقتى وكمدرة تنفيذية خارجية تعرف انتنى أقف إلى جانبها، وأسى سوف أحبرها بالحقيقة حتى لو كانت هذه الحقيقة غير مريحة لها ولا ترغب فى سماعها وطرحى على لستى سؤالاً يبدو أنه متناقض ظاهرياً وقلت لها كيف يمكن لـ أن تحققى وتكسبى خبرة دولية هامة وهى نفس الوقت تحافظين على لى لمك بموقعك بعدم الانتقال للخارج خلال السنوات لدراسية لأولادك ادين ما زالوا فى المرحلة الثانوية العامة، وطرحى عليها سؤالاً آخر يبدو متناقضاً فى ظاهره وقلت لها كيف يمكن لكم أن تنتقلوا إلى الخارج معاً ولا تنتقلوا إلى الخارج، ومن ثم مساعدة الروساء التنفيذيين فى حل مشكلاتهم المرتبطة بالأعمال هى جزء من مهام لتدريب التنفيذى الذى أقوم به.

المنظرة الخاطئة الثانية:

لا أستطيع القيام بأعمال دولية بصفتى امرأة نظراً لارتباطاتى والتزاماتى الأسرية اكتسفت لستى من خلال حالتها أن الرغبة، رغم انها تعتبر طريقة فعالة وقوية لاكتساب الخبرات الدولية، إلا أنها لم تكن لخيار الوحيد المباح أمامها فبعدما ناقشت معها الخيارات المطروحة، اكتسفت لستى أن بإمكانها تطوير وزيادة خبراتها الدولية بشكل كبير من خلال مشاركتها هى لمريد من قوة العصر الدولية وريادة سفرانها للعمل وكست الفكرة الأكثر فعالية ومجدياً هى القيام بأعمال قصبره من حيث المدة فى أوروبا واسب هى فترات الصيف عندما يكون أولادها الانتان اللد ما زالوا فى سن امرهقة فى المخيم

الصيفي، سنوي، فالأمر بالنسبة للتسوي ولعدد من أساء التي يتقن مذهب قيادية كمن هي الصيغة التنفيذية التي تعرض بها وتكسب منها الخبرات الدولية وهي (لواجبات والمهام المرتبطة بالعربية) وليس متطلبات الخبرة الدولية، فالمصداق الذي يمكن أن يقع فيها ليسى يمكن أن يكون في رفضها احدها الدولية بسبب كونه (الخبرة) عبارة عن مجموعة متكاملة من الأعمال حسب مفهومها لتقدي وبصيرتها عبر المقولة لها، عندما يكون المهمة يستغرق من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات في تجربة والمصداق بالنسبة إلى كمبرية تنفيذية هي أن نفس بالمعنى الذي حدده رئيسها للواقع وكيفية اكتساب الخبرة الدولية بدلاً من مساعدة ليتسنى لتفكر بطريقته تتجاوز الخرافات التي تحيط بشروط ومتطلبات الشركات لاكتساب الخبرات الدولية ومفارته، للمتطلبات الحالية المستمدة من الماضي مع ما يجب أن يكون عليه في الوقت الحاضر، وقد أظهرت مناقشات السيدة ليسى فيما بعد مع رئيسها أن تجربة والسفر سحارج كآلة إسبر نخبه للعمل بطلب رؤساء، كثر ملائمة لأحباب انظمه في الماضي عندما كانت يسر بنخبه العمل بطلب رؤساء، تنفيذيين متميزين يجمعون ثقافة واسعة مستمدة من ثقافة دولة واحدة هي لوف احصاء، بالمقارنة، بعد أن اندمج الأمر على مستوى العالم بطلب من الرؤساء التنفيذيين الكبار والمتميزين أن يكونوا على اطلاع ودراسة واستيعاب الثقافات متنوعة ومعززة التداخل والتفاعل بين هذه الثقافات. كان الخيار الأكثر تفضيلاً للسيدة ليسى هو التعامل والعمل مع ثقافات مختلفة ومتنوعة في دول متعددة عبرت عصرية، وأصبح هذه الطريقة في الواقع مفضية في حالات كثيرة لدى الشركة بدلاً من الأسلوب التقليدي الذي تركز عليه لشركة وهو عمر الرئيس التنفيذي لفترة طويلة في دولة واحدة

النظرة الإيجابية الثالثة،

عندما تصبحين مديرة عالمية، فإن ذلك مأخذ سلبي وأمر غير ملائم، لأن بعض الثقافات تحول دون أن تحقق المرأة لنجاح في حياتها العملية. هذه من الخرافات الحاطة المنتشرة في تفكير وراء الاعيبة العلمية من الرؤساء التنفيذيين من الرجال ومن أساء على حد سواء، السيدة فالانا محبة مالية بنقد مذهب قيادتها في شركة أدوية كبرى، قدم لها عرض وظيفي نائبه للرئيس لأحد فروع هذه الشركة في اليابان، وكان هذا فرع جديد بدأ عملياته حديثاً في باكستان، وكان منصبها في اليابان يتطلب السفر المتكرر إلى البلاد لإسلامة، وقد شعرت السيدة فالانا بالارعية ولحذر في ر واحد

فكانت تتسائل هل نامكتها بصفتها امرأة ان منح في تعاليم في لباس وبكسيان وكلا اسدين لديها ثقافة معادى النساء المدير ولوسيات النفقات وكانت فقه من نه. بحيث وظهرت بحوها لرئيسها فيه سكران يعزونه ومن ثم قدن شركة سود بعد سطر في رسالة السيد الى الخارج ولكي تذكر من انها من نصيب هدد الفرصة التي سيج لها وسب حروب العمل في الخارج، فقد حثرت ان يلتزم الصنف ولا تروح بتحوها و فبقها داخل اسركه ولكنها عمدت بدلا من ذلك على الاسلوب اسرى الموروث بقاء على بقه المرتبط بدرب لروست التنفيذ تم انصب في

كان بحرف فلانا المديني انه لا يمكن لامرأة ان تحقق نجاح في لباس او باكسيان. وكان بحرف لرئيسي وفعلي هو به سحره قبولها لهذا المصنف فبقها بقي يفس للفضل وعدم سائلها من يعصف بها سوف تعصف في عي عن تلك لبدان الاسيويه. حيث عي لفرمان ذلك يعود الى قيود وحرور شفافية لي وصعب على المراد لبادسة وكذب معظم الاول لاسلامية وبطريقة عمر وعة ولكنها مفهومة وفقد هالات في مصدره (عجيب) فكانت بقرص بصفتها امرأة انها سوف بغير طريقة مساوية وبسببها مع لرد ببادسة ولرد باكسيان من لم ينج لا بعد. فسل من تحقيق نجاح المحاور في اعين الشركب الدولة الكبرى فم يكن هرب حص في حسابات وزونتها فهي عي حق أن مثال عبد فسل احدا من لرئيسه بشفقات في كلا البدين ولكن كان حصوف هو لتكذب لزانة على كوبا امرأة ونا على لحرب لواقعته عن نسبا بلادي عمن رئيسات بعبد وعمن في لبحر، نعم ان النساء الأمريكيات بعاملن في تب ادول على تهن سا حسابات هلا يتم معامهن بنفس بطريقه التي تعين به المرأة ابوصه ورعم ان اشعافه في باكسيان و لسان تحد من الانوار التي يمكن تقوم به امرأة هي عمن لاعمال إلا ان تلك النفقات تميز من لرة لأحسبه و برة بواضنه (الصالح لأحسبه) وكانت فرصه هلايا وضحه في تحقيق النجاح معتمدة على كوبا، مراد أحسبه فبصدد لتعلمه بقالا هي إذ فترض بهم لن يمكنو هذب من استعيز سب ومن ابائنا و ان الباكستانيان لن يمكنو من تعريفه عن لرة باكستانيه والاعتراف به في كوبا امرأة عربيه انهم سيشعرون القوم بذلك

ويكي بخص عي مسعدات صحبحة بعلف منح في عمالها في تلك النفقات اعبرحت على فالان أن تحد ويقلل من لبحر عن لبصالح ويركز على المحادثات و ساعشاب مع السيد الاوساب و الأمريكيات انلاقي عملن في شركب عالمه كبرى في

اليابان وهي باكستان فيمكن أن تتعمق منه الدقة في كيفية إظهار الاحترام لكل الثقافات دون أن يؤثر أو يقيد ذلك من تحقيق نجاحها وأنا أصبح ألتقي هماماً للمفردات والاراء المقدمة من الرجال والنساء الذين لم يكن لديهم خبرات مباشرة مع النساء اللاتي عملن مع ثقافات مختلفة التي ترعى في العمر في وسطها فيدون خبرات مباشرة فإن زملائها الأكثر إخلاصاً سوف يحذرون في عتبارهم أثناء حديثهم معها لخبرات المستمدة من الماضي ويمرونها إليها بدون وعي ويقدمونها كتصانح فالطريقة الوحيدة التي يمكن أن نتخلص بها من هذه الحرافات والتي تقول إن المرأة لا يمكن أن نحقق النجاح في الأعمال الدولية - وفي نفس الوقت من الخوف الذي يولد مثل هذه الحرافات والأساطير والأفكار الخاصة لدى النساء لتنفيذهن ولدى الشركات التي يفكرن في إرسال النساء في مهام وواجبات دولية، هو أن نتعلم الحركات الواقعية الفعلية من الرئيسات التنفيذيات اللاتي عملن في الدرع، وأعلنن حققن نجاح في أعمالهن (بطر إدلر، ١٩٩٤ للحصول على مزيد من البحوث في هذا الموضوع)

وكانت فلانا تتحدث لمدة أسبوعين مع هؤلاء النسوة، ثم تعود إلي من وقت لآخر لأقدم لها آرائي الاستشارية في مقترحاتهن، والتأكد مما إذا كانت هذه المقترحات بفاعلة ويمكن لها العمل بموجبها وكان من ضمن الأسئلة التي طرحتها فلانا في هذه المرحلة وتنطق بمدى صحة مقولة إنه ليس من الضروري على الرئيسة التنفيذية أن تقضي وقتاً طويلاً في السهر حتى بعد منتصف الليل تحتسى لمشروب مع المديرين اليابانيين من أجل إنجاز عمل معين هناك فكانت جابتي لها نعم وبكل تأكيد باعتبار سلوك وعلاقات الرجال اليابانيين مع الرجال اليابانيين مصنف وقائم على هذا الأساس بحيث يتضمن أحياناً الكثير من فترات اللهو ولسلية والمشروب، إلا أن دخول المرأة في مجالات الأعمال الهامة في اليابان أخذ معنى حر بحيث أصبحت علاقة رجال أعمال يابانيين مع نساء أعمال قياديات ولم تنظم وتحدد طبيعة هذه العلاقة أثناء تادية لعمل هيب بينهم، ولكنها لا تشبه علاقة رجال الأعمال اليابانيين مع نظرائهم اليابانيين. وبطراً لهذا العموص وعدم الوضوح المصاحب لهذه العلاقة في هذه المرحلة، فإن للنساء حرية العمل أكثر من الرجال هي قياده الأعمال بالطرق التي يشعرون من خلالها بالراحة بشكل أكثر وبصفي رئيسة تنفيذية أمريكية ناجحة في عملي على المستوى العالمي، ونم أخيرى هي آييان لعد من السنوات قالت هذه سيدة شىء من الصلح وتهكم من سر زملائها الرجال أننا الصوف لوحيد لدى أستمرو وأبقى في علاقات مستمرة مع الزبائن اليابانيين دون أن

‘عرض حياتي ومستوى معيشتي للخطر’ يمكن أن أنجز مهام عمل ونا أتناول الغداء مع الرملاء أو لرباس بالطريقة التي ‘ريدها بصفتي’ مرة وأعمل اسبء لا يستطيع الرجل القيام بها

النظرة الخاطئة الرابعة،

إن الحياة العامة هي حياة عامة والحياة الخاصة هي حياة خاصة، ولكي ينظر إلى المرأة العاملة جدياً، عليها كمديرة تنفيذية أن تخفي أنوارها كزوجة وكأم: يوجد فكره خاطئة نفور من لأجبت أن يصبوا إلى المرأة لمديرة مشكك جدي ما لم يكن مركز مائة بالدانة على العمل إن النساء الأمريكيات اللاتي يسمين إلى أكثر الثقافات في لعالم التي بحث المرء على العمل يقعن في مصيدة بقاء رجال الاعمال فهن يحاولن التركيز على أعمالهن بشكل مطلق وبدون استثناء تقرباً وهذا قد يسبب الأذى والضرر بحاجتها في عملها الدولي وحياتها الخاصة

وربما نكون إحدى السيدات - لناحدث من له خبره في مجال الاعمال قد أحملت هذه الموضوع دحضار، من خلال رحلة عمل لها إلى هونغ كونج كانت اسسده كاتب نائبة الرئيس لشؤون اسبويو لشركة اتصالات عالمية، وكانت هذه اسسده نفور ول مفوضات هامة لها مع مجموعة معده من لشركات الدبلندية والمالبرية والصينية ولم يكن لمفاوضات بسر على أكمل وجه وكانت مهده بالانهيار هي أية لحظة وفي أحد امواقف المفاوضات الحاسمة والصعبة، نظرت السيدة كاتبا إلى ساعتها ثم وقفت واستأذنت من الحضور لأخذ قسطاً من الراحة مدة عشر دقائق ويبدو هي سلقى بطرات فصولية من الرجل الحاضرين، قالت لهم إن وقت اليوم قد حان الآن لاسي ابالعة من العمر سبع سنوات التي تقيم هي مذبذبة شيكغو، وأبني معاده أن أقول لها بشكل دائم نصبحين على خير بغض النظر عن المكان أو لصروف التي أكون بها في هذا العدم

وبعد أن عادت إلى الاجتماع خلال الدقائق العشرة، سأل كاتبا شيء من الاسهراب، فالوير سأل كان يسود المفاوضات قبل استئذانها لخروج قد بالاشي فبعد أن دخلت إلى غرفة المفاوضات، سألها الرئيس التنفيذي الياباني عن صحة وحالة اسبها، كما سألها قائد افريق الصبي المفاوضات عما إذا كانت سيها صور لاسبها، وعبر بقية أعضاء المفاوضات عن مدى صعوبة أن يكون للمرأة لأم بعيدة عن اسة لها في مثل هذا العمر

وبعد سادس هذه الانتماءات بحارة والدفة، ستمرب المفاوضات ولكنها الآن تدب تركيز على محاولة البحث لحدى عن طرق تؤدي الى التوصل الى بفاعه بافعة للطرفين وهي طهره ايزم البالى، بوصلت المفاوضات المعثرة الى بهانه باححه

معظم السبا للامى يتنحمن الى الثقافة الانجلو سكسونيه وعلى وجه الخصوص السبا الامريكى بم بريئين من قس ملابهن او زملائهن فى العمل على ان يفصل بين حسابهن لخاصه وحبتهن لعملهن ولكي يتحقق لهن الحاج على المستوى الدولى على لسبا العاملات ان يتجاهلن النصاب بتي قدمت لهن مر قبل زملائهن بهذا لخصوص ان معظم الثقافات لا تركز فقط على ادء العمل مثل اشقافه الانجلو سكسونيه (ادول الناصفة باللغة الانجليزية) بل تركز وتؤكد على بء لعلقات الشخصيه وفي سول مثل لصبر وبسرب وتبسد، فن الناس فى هذه الدول بوءى الاعمال مع الاشخاص الذين يعرفونهم وشقون بهم فقط فالكتفى عن شخصيتك وعن ظروف حياتك لخاصه يتبع لزملاء اميه من ثقافة الاخرى التعرف على بشكر كتر وتساعد فى بء وتكوين علاقته معك، وبذلك يتوفر الرعة فى اهامه عمل معك بى وهذا لا يعنى ان الاشخاص الذين ينتمون الى ثقافات بى تركز على بى العلاقات لا مهتمون بانحار المهمة المكلف بها، انهم يهتمون بذلك ولكن يجب ان سبق العلاقات الشخصيه بوءه انحار العمل فعلاقه كتبا مع بىها اصافى باعاا اخرى للمتطلب ابتي تخناج بىها لتحقيق الحاج فى عملها

وعلق كتب ضاحكه قسه ان هنت الآن عدد من صديقاتها اللاتى يتقلدن مياصب قياديه فى منظمات الاعمال سيحمن صور ساتهن و بئاتهن وبضعن هذه الصور أحيانا على كروت العمل لخاصه بى لمارا لمارا بحدث ذلك، حتى يعرف الاطراف الآخرون مند البضات الاولى لفاء معهن انهم يتعاملون مع شخصيه متعددة لأدوار والمو هب بى زوجة وام وسيدة عمال.

التدريب التنفيذي: التخلص من اساطير وخرافات الماضى (ومن الأفكار الخاطئة):

ان خصوصية وعزلة الطساب و اللقاءات لدربيه نحل بعضاً من اربوء التبعدين بقول ان لست متأكدا ان لا اعرف فالخصوصية والعزلة ولسى لادوم بجعل لهن بالاشيا مراً شرعب فالبكيد عبر المكتسب، لالتزام يفصى على مكاسة بحقيق

لإبداع حوارات ومناقشات لتدريب يمكن أن ندعم ونعزز من عمق الأسئلة التي تتجسّد برسائل المتفهمين من الرجال والنساء، أن نخلصوا من التفكير المفرد لحاضر بحائهم لمنهية أو التنظيمية أو الحاضر بالثقافات الوطنية الأخرى. ففيما يتعلق بالنساء، فإن لحلقات التدريبية يجب أن تفتح وتشجع على اكتشاف خيارات وبدائل تتجاوز القوة التي تشير إلى أن رجال الأعمال الناجحين على مستوى العالم عملوا فقط مع رجال آخرين. فيمكن للحلقات التدريبية أن تقدم لوقت ومجال والفصاء ولفرض العلمية إلى سحر للرؤساء المتفهمين أن يقدموا استشارات وبصائح عنيفة وباقعة لأنفسهم.

سيرة المؤلفة:

نانسي إدلر: هي ستادة مساعدة في السلوك التنظيمي وفي إدارة المصعدة للثقافات في كلية إدارة في جامعة ميفل في مونتريال، كيبيك هي كند. حصلت على شهادة البكالوريوس في علم الاقتصاد والمجستير والدكتوراه من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس.

عملت نانسي العديد من السنوات والاستشارات في إدارة الاستراتيجيات للموارد البشرية الدولية والقيادة الدولية والتفاوض الدولي وحل المشكلات لدائمه المرتبطة بالثقافات وتصوير المنظمات الدولية. كتبت أكثر من مائة مقال وتحتفل بـ 150 عامًا في الحياة المهنية ونشرت ثلاثة كتب هي: "أبعاد دولية للسلوك التنظيمي"، والنساء في الإدارة عبر العصور أو التنافس بين الرجال والنساء، لقيادات في الاقتصاد العالمي.

وقدمت نانسي استشارات لمجموعة من الشركات في القطاع الخاص والمنظمات الحكومية في آسيا وشمال وجنوب أمريكا ودول الشرق الأوسط. وقدمت دروس لروسل تنفيذيين صينيين وحضرت اجتماع شركة سبتي كورب للدكتوراه لمعقد في جامعة هونغ كونغ وقدمت العديد من الحلقات التدريبية في (تسيدا) في فرنسا، وفي جامعة يوكوي في إيطاليا. وحصلت على جائزة التميز في مجال التعلم من جامعة ميفل في مجال إدارة. وحصلت عليها كذلك للمرة الثانية.

عند نانسي عضو في مجلس الإدارة لجمعية الأمريكية للتدريب و تطوير (إيه إس تي دي) وكذلك عضو في مجلس إدارة الجمعية الكندية للاستشارات للعلوم الاجتماعية.

البوسكو، وكذلك لجنة المنح الإسفراحيه للعلوم الاجتماعيه ومجلس البحوث الإنسانية و اللجنة التنفيذية للاتحاد الآسيوي والباسفيكي للأعمال الدولية والتعليم و لبحوث والجمعية الدولية لعلماء والمعهد الدولي لإدارة المورد البشرية كما بقدت مناصب قيادية هي أكاديمية العمل الدولية (إيه إى بى)، وجمعية النعيم والتدريس والبحوث المتدخلة والمبعده لتفقت (إس إى بى تى إيه آر) وأكاديمية الإدارة كما حصنت على بكريم من (إيه إس تى دى) فى لبعده لبوسه وكذلك حاضرة (إس بى إى بى إيه آر) التى يمتح للأشخاص المتميزين فى الإدارة المتعددة الثقافات وحاضرة (واى دبى سى ر) (النساء المتميزات) وأيضاً حصلت على حاضرة (سبح) مساهمتها المتميزة فى الإدارة وتم احتدورها، ستادة فى شركة ثرى كوم وكزمت من هذه الشركة على أنها من افضل الاستدة الكنديين وابخت عضوه فى كل من الأكاديمية لبويه للأعمال وأكاديمية رملاء الادارة

الفصل الرابع والثلاثون تدريب الموظفين الأحرار (الموهوبين)

مارشال غولد سميث، أيان سومرفيل وكاثي غرين بيرغ - ولت

من طبيعة العمل وطبيعة علاقاتنا مع المنظمات الكبرى تتغير تغير كبيراً. ففي هذا الوقت الذي تنمو وتتكاثر فيه الثروة، وفي هذا العصر الذي يطلق عليه عصر موصف المعرفة، بدأ القادة يغيرون نظرتهم للدوافع والعوامل التي تحفز الموظفين المميزين.

إن السحدي الذي يوجه الإدارة في الوقت الحاضر لم يعد في التأكيد على أن العاملين يؤدون أعمالهم فقط بل أصبح من واجبات المدير في الوقت الحاضر أن يكون مدرب فعالاً قادراً على تحفيز الموظفين المميزين ولعدة دوى المواهب الخاصة والفريدة. وبخلاف هؤلاء الأشخاص ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مرءوسون، من على المدير الفعال أن يفهم شركته عمل معهم، ويعترف على احتياجاتهم ويقدم لهم الحوافز التي يحسنهم يستمرون في العمل في المنظمة بدلاً من تركها، والالتحاق بمنظمات أخرى منافسة لها.

ولإلقاء بصره على هذا العالم الجديد للأعمال الحرب حديثاً شركة درسوس للاستشارات بالعموم مع (شركه كسي غولد سميث) مقابلات شخصية مع أكثر من مئتين من المدربين لكار المبرس دم احسنهم بعباية كبدوره من اقص مائة وعشرين منظمة على مستوى العالم.

ورغم سائر ونوع الحلفاء العلمية والعملية والحراب وحوافز هؤلاء الموظفين النجوم، إلا أن هناك عاسف واحداً مشتركاً تم التوصل إليه من هذه المقابلات شخصية معهم وهو أن هؤلاء الأشخاص ليس سيصبحون قادة المستقبل يعتزرون انفسهم أشخاصاً مستقلين. ورغم أن هؤلاء الأشخاص يرغبون في تحقيق أهداف مختلفة، إلا أن لديهم أهدافاً مشتركة، إلى حد كبير في تحقيق ما يرغبون في تحقيقه. فقد ابدوا قلقاً من الرعية في الصحة بحياتهم العملية من أجل خدمة منظمة أو شركة معينة. فمعظم هؤلاء الأفراد يعتقدون أن المنظمات سوف يحصل منهم عندما يوصلون إلى مرحلة لا يستطيعون من خلالها تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافها. إن ما يحدث في الوقت الحاضر هو لعكس، فسي هؤلاء الأشخاص الموهوبين ولتميزين يرغبون في التخلص من المنظمة عندما تصل إلى مرحلة لا تستطيع تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم. فكل شخص منهم

يعمل كمنه قطاع أعمال صغير الحجم يبيع بالاسفلال بدلاً من أن يعتبر كما قال (نوم بيتر إم إى إيكورباش) ربص صغيراً فى له لعمل الصلحة

اقتصاد وأعمال الأفراد الأحرار (الموهوبين):

يقول بيتر شورو (١٩٩٩) إن ملكة لخاصة للمورد والموجودات و لاصول الإنتاجية والقدرة على بوظف لمنتجبات لى تتدفق من هذه لأصول والمواد نعتبر روح النظام الالقتصادى الراسملى قفى للمضى، كان تحقيق لثروة يعتمد على لنحكم والسيطرة على الأرض و المواد الأولية والتجهيزات واليابانى و، لاوبات، وكان العمال بحاجة إلى الشركة (العمل) أكثر من حاجة الشركة إلى العمال ما فى الوقت الحاضر فإن تحقيق الثروة يعتمد على اسطره على المعرفة وبيحة ذلك، فإن لشركة بحاجة إلى لموظف لمبيع للى سمع بمعرفة عميقة ومواف خاصة أكثر من حاجة هذا الموصف إلى الشركة ويجعل هذا الموضوع أكثر صعوبة وتحدياً للمصنعات و لشركات بقول إن لالشخاص الموهبين مفعلاً عالماً يدركون فى الوقت الحاضر أنهم يمتلكون القوة

إنه من الصعب فى الوقت الراهن أن نحتفظ لمضامب بالموظفين المتمردين اصحاب المهارات العالية، ومن المولم للعبة أن نخسر هذه لمضامب هؤلاء لموظفين هالكثير من المنطعات والشركات لأمريكية العملاقة مثل جونسون اند جونسون وموتورلا وسيسكو وحسب ل إلكترينك ندرل أن سريب وبصوير الفدة الحدد يعتبر من هم متصنعات بحاج اعمالهم فى لمصنع هدرداد عدد هؤلاء الفدة اسفلى فإن هذا الازدياد سوف يؤثر لى فقط فى الفدة التتباب، ولكنه سيقتر ايض فى الفادة لأكر سبنا، الذين حققوا الاسفلال للمالى، وبصطون لنزل اعمالهم فى المنطعات قريبا فى لوقت نفسه، فإن العدد المؤكد لمبشرين الذين سيقولون المناصب بقبادية الشاعرة التى سيقرب هؤلاء الفدة الكدر سيبصاغل

مضامين للقيادة (المؤثرات):

أن الأمر لا يربط بالمال فقط، فمن الباحية الدريحية نجد أن النماذج الالقتصاديه ترى أن المال هو أحد العناصر الأساسية التى تؤدى إلى لسغير اسسوكى أما فى الوقت الحاضر، فإن الأمر لم يعد كذلك فالأفراد لمسفلون لذين يتمتعون بحبرات وهرات عميه ومعرفة منحصصة لديهم مجموعة مختلفة ومتنوعة ومعقدة من الحوار التى يمكن

يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها الاهتمامات والرغبات الشخصية للأفراد الموهوبين: من خلال استقراء ومراجعة الماضي نجد أن لشركات والمنظمات الأمريكية الكبرى كانت تحصر الاستفادة على نفسها عندما تتعامل مع الأشخاص الموهوبين القياديين ففي الوقت الذي يجب على المنظمة أن تصاعق وتزيد من العائد والمحفزة لنفسه ولحاملي سهمها، فإنه من المتوقع من لسخص الموهوب العامل لديها ألا يغير أي اهتمام لمصالحه الخاصة، وإن عيه أن يركز فقط على أعمال ومصالح لشركته التي يعمل بها. ففي النشاط التجاري الأمريكي، ليس من المقبول من الناحية السياسية (البنية) أن يتألم الموظف لأداءه بشكل على شيء معين كان يقول الموظف من القاعدة التي يمكن أن يحققها بنفسه من هذا العنصر، إن فسقه عن استثمارات تعرب في الوقت الحاضر فقد حر الرحل المستقر الموهوب من الشخص الذي يفوق المنظمة، فاشخص المستقر الموهوب ليس لديه الاستعداد أن يصحى بمصالحه لشخصية وبحيالات سريره من أجل مصالحه لشركته فالشركات والمنظمات التي تستطيع تحقيق الاستغال والحول اسررع إلى العالم الجديد بحاص بالأفراد الموهوبين سيكون سبها لفرص لكسرة هي الاحتفاظ هؤلاء لأمره وسنحفر اسبح والمكاسب في سوق العمل أكثر من غيرها من الشركات الأخرى التي لا تأخذ بهذه السياسة

إن الأفراد الموهوبين يمكن أن يكونوا قادة عمل متميزين: رغم أن الشركات والمنظمات ترتكب خطأ عندما تهمل احتياجات ورغبات الأفراد المتميزين فيها تحظن أيضاً إذا اعتقدت أنه ليس بمقدور هؤلاء الأفراد أن يعملوا بشكل جماعي مع فرق العمل فلم يعبر أي شخص من الأشخاص الذين ساهموا في المقتربات الشخصية التي أحرب معهم عن رغبته في تحقيق مكاسب على المدى القصير أثناء علاقاته وتبذاته المهنية والوظيفية على حساب التكلفة أو الثمن الذي يمكن أن تدفعه وتحمله لمنظمة على المدى البعيد فهدف هؤلاء الأشخاص تكوين وتحقيق علاقه كسب متبادله وأمنه مع نه مصمه سيجفون به فالأفراد استبقون متبورون بعلم و المعرفة والموهبة يدركون أن رميل العمل الحالي يمكن أن يكون موقتاً أو مديراً أو ريوياً في استبقين فاهد فو اهتمامات الأفراد المستقلين الموهوبين تكمن في العمل على إبحار عمل دي معنى يمكن ذكره وحقيق دفع وعائد عليهم من ذلك

إن المرونة هي العنصر الهام أثناء التعامل مع الأفراد الموهوبين: كانت إدارة الموارد البشرية في السابق تستخدم أسلوب مقطع الحصى أثناء تعاملها مع الأفراد فكان تركيز الأكثر موجهاً نحو تحقيق لعداله ومعاملة جميع لعامرين على قدم المساواة

لا أن هذا الأسلوب يجب أن يعبر عن أننا أن نتعامل مع الأفراد المستقلين الموهوبين بفعالية. فبالأشخاص المتميزون لا يرغبون كثير في أن يعاملوا على قدم المساواة مع أي شخص في المنظمة. فهم يدركون أنهم مساهمون في عمال متميزة للمنظمة من ثم فإنهم يجب أن يعاملوا على هذا الأساس. فالشركات التي تقدم لمزايا التي تناسب مع احتياجات ومتطلبات هؤلاء الأفراد سوف تحقق مزايا إضافية ضخمة.

فعلى سبيل المثال كنت إحدى المخططات القياسية في لعالم المحاسبة في الاستشارات المالية تحاول أن تطور من قيم العمل لديها ذات العلاقة مع تحقيق النوايا بين لخدمة العملية والخاصة كإحدى لأدوات والعوامل التي تجعل قادة المستقل (الأفراد المستقلين) يستمررون في العمل في المنظمة. ولتسوء لحظ، كشفت المنظمة أن مجموعة كبيرة من الأشخاص المستقلين المرموقين هم شباب ولم يتزوجوا بعد، ولم يكن لديهم الرعاية في تحقيق النوايا في الحياة بين لخدمة العملية واحيد الأسرة وبدلاً من ذلك كانوا يخططون للعمل بكل ما سيهم من قوة وجهد ويجوز أكبر قدر ممكن من الأموال في قصر وقت ممكن أيضاً. فكانوا يعتقدون أن لشركات تطلب منهم أن يقدموا بصحيت شخصيه من خلال عدم العمل لساعات زائدة حتى يمكن الآخرين من مفردة لعمل لقضاء بعض الأوقات مع أسرهم.

إن الأفراد المتميزين المستقلين يحتاجون إلى الصدق والإخلاص وعدم التحيز أثناء التعامل معهم: إن عقود المشاركة الجديدة التي بجرم بين المنظمات الكبرى وبين الأفراد المستقلين تنص بشكل كبير التركيز على عدم لامتانة. فحجب على كلا الطرفين أن يتحصى من أنساب المراوغة والكذب. ويجب على الأفراد المستقلين الموهوبين أن يكونوا صادقين وصريحين للغاية فيما يربطونه بتحديد من المنظمات. كما يجب على المنظمات نص أن تكون صراحة صادقة تماماً في وصف أهدافهم ووفعتهم ومكافئهم. إن القادة الناجحين من الأفراد المستقلين يدركون أن الإخلاص والولاء والاحترام المتبادل أمور تكتسب وتؤخذ ولا تعطى أو تقدم بدون جهد.

إن لشركات التي تتمكن من بناء علاقات صادقة وصريحة و مينة وغير منحيزة وقائم على الربح ولتسب المنفعة بينها وبين الأفراد المستقلين سوف تكون رائدة في القرن القادم. وإن المديرين هم الذين ستنصعبون تكوين وبناء هذا النوع من العلاقات. إن المنظمات التي تبحث في الماضي القريب عن عقود توصيف جديدة قد يكون لا ترغب في سماع عبارة ما القوي الذي يتضمنها عقد لتوظيف من، حلي التي يقوبها الأفراد المستقلين. ولكن في الوقت حاصر، انصبت مواردنا لقوى لصالح الأفراد المستقلين لأنه كان من السهل في الكثير من الاوقات أن تتعايش مع عالم يكون فيه الموظف قادراً

للاستهلال ويكر بالنسبة للافراد المستقيين المؤهولين فال كل شركة او وطيفه فالة للاستهلان وكلما كان الشخص مسمرا ويتمتع بحيرات ومواهب خاصة كان هذه المدة صحبا ان القادة المتمرس والمهولين لهم صفات خاصة بمرهم عن غيرهم وهم عى وعلى هذا النمط، وبسجة هذا التحول فى مركز القود من لشركت إلى لأفراد اسمرس هار المدرس والفدة فى لوقت الحاضر يمكن ان يكتشفوا ان اعمالهم بدأت تصبح اكبر تحديا وأكثر إنتاجية وأمانة وإعادة التركيز على هذا لعوامل

سير المؤنفين:

مارشال غولد سميث: عمر مارشال (بالشركة مع وارين بير وجرى اوبل) شركاء مصصين مع درسون للاستشارات فى مجالات البحوث التي تركز على صفات وخصائص القاد اسولى فى المسقفين وقد طوروا بحث يحمل موصفا عور القادة لدولية الجيل القادم مم بشره فى عام (٢٠٠١) يعبر مارشال عصبوا فى مجلس الادارة لاسنشرى مجموعة (بروفن) وعصبوا فى مجلس الادارة فى مؤسسه ستر دركر ويعبر مقال بدير لأفرد المسقبلين حتى المقالات التي كتبها لحظة فوبداش نسي تعطى موضوع من القائد للقائد

أيان سومرفيل: يعبر شريك فى مجموعة اندرسون للاستشارات ومقرها مدينة (لوس انجلوس) فى ولاية كاليفورنيا) وقدم خدماته عملا علميه فى مجال قياده المنظمات الدولية، تحديد فى اشركاب التي بهم بصناعة الاتصالات والاعلام والتعم وحلال السنوات الخمس وعشرين الماضية التي عمر بها ان واحدا من الاستراتيجيين الاداريين الكبر والمربين تنفيذيين قدم خدمات كبرى للعديد من لمصمات البويه الزائدة سو كانت هذه المنظمات خاصة او حكومية و منصف وجمعيات اجتماعية يعبر ان مؤسس مصممة درسون للاستشارات وكذلك مؤسس معهد البقية الاستراتيجية ومنظمة العمل الدولي (صفوة لعكرين)

كاثي غرين بيرغ - ولت: هى شريكة إدارية فى إدارة التغيير وعضوة فى فريق العمل لدولى الجديد لمعد من درسون للاستشارات، كف انها شريكة مسبوة فى فريق بدير لروساء والقادة لسفديين فى معهد تغيير الإستراتيجى، ومتحدثه ماهرة وهامه فى الف باب العلميه ومولفه وبالأضافة إلى حصولها على شهادة الدكتوراه فى مجموعه مباحلة ومبوعة فى العلوم لسلوكة بركز كاسى على الادارة لدححة ودمج وبكممل استراتيجية العمل ولجراءات والساسات ولقنية ولقادة

المراجع

Preface

- Bachab, D. W. and Aons, L. S. *Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work*. London: Putman Publishing, 1995
- Bridges, W. *Leading the Dejobbed Organization: Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996
- Drucker, P. *The Effective Executive*. London: Heinemann, 1967
- Hammer, M. and Champy, J. *Re-engineering the Corporation*. London: Nicholas Breares, 1993.
- Handy, C. *The Future of Work*. Oxford: Basil Blackwell, 1984
- Schein, E. H. (See references for Chapter 5 on page 376).

Chapter Two

- Goldsmith, M. "Coaching for Behavioral Change" *Leaders to Leaders* Fall 1996

Chapter Three

- Kapner-Teague, Inc. "Awakening the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent." Research Monograph One, Executive Summary, 1996

- Rucci, A. J., Kim, S. P., Quinn, R. T. "The Employee-Customer Profit Chain at Sears." *Harvard Business Review*, 76(1), pp. 83-97. Jan.-Feb. 1998.
- Tichy, N. M. "Leaders Developing Leaders." *The Leadership Engineer: Building Leaders at Every Level*. Dallas: Pritchett & Associates, 1997.

Chapter Four

- Gardner, J. and Seligman, M. E. P. *Human Flourishing: Theory and Application*. New York: Academic Press, 1980.
- Kegan, R. *The Evolving Self: Problems and Process in Human Development*. Cambridge, Mass.: University Press, 1982.
- Kelly, O. A. *Clinical Psychology and Personality: The Selected Papers of George Kelly*. B. Maher, ed. New York: John Wiley & Sons, 1969.
- Müller, A. *The Drama of the Gifted Child*. New York: Basic Books, 1981.
- Satir, V. *Conjoint Family Therapy*. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1983.

Chapter Five

- Faxer, J. *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.
- Schein, E. H. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Schein, E. H. *Process Consultation: Vol. II: Role for Manager and Consultant*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Schein, E. H. *Process Consultation: Vol. I: Its Role in Organization Development*. 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1988.
- Schein, E. H. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, Mass.: Addison-Wesley-Longman, 1999.
- Schein, E. H. "Empowerment, Coercive Permission and Organizational Learning: Do They Connect?" *The Learning Organization*, 1999, 6, No. 4, pp. 162-172.

Chapter Seven

- Covey, S. *Principle-centered Leadership*. New York: Summit Books, 1990.
- Greenleaf, R. K. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Freedom*. New York: Paulist Press, 1977.

Chapter Eight

- Csikszentmihalyi, M. *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. New York: Basic Books, 1997.
- Fast Company. "Where Are We On the Web?" p. 306, October 1999.

- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- New Leadership for a New Century*. Washington, DC: Public Allies, 1998.
- O'Reilly, C. A. *Charisma as Communication: The Impact of Top Management Credibility and Philosophy on Employee Involvement*. Paper presented to the annual meeting of the Academy of Management, Boston, Mass., August, 1984.
- Posner, B. Z., and Schmidt, W. H. "Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems." *Journal of Business Ethics*, 1993, 12, pp. 171-177.
- Taylor, J. Telephone interview with Jodi Taylor, Ph.D. for Center for Creative Leadership, April, 1998. (J. Taylor now with Summit Leadership Solutions.)

Chapter Nine

- Hesselbein, F., Goldsmith, M., and Beckhard, R. *The Leader of the Future*. San Francisco: Drucker Foundation and Jossey-Bass, 1996.

Chapter Ten

- Crane, T. *The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching to Create a High Performance Culture*. San Diego: FTA Press, 1998.

Chapter Twelve

- De Geus, A., and Senge, P. M. *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Hoffer, E. *The Passionate State of Mind*. Cutchogue, NY: Buccaneer Books, 1998.

Chapter Thirteen

- Argyris, C. *Strategy Change and Defensive Routines*. Boston: Dutton, 1985.
- Goldsmith, M. "Ask, Learn, Follow Up, and Grow." *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Rogers, C. *On Becoming a Person*. New York: Houghton-Mifflin, 1961.

Chapter Fourteen

- Berlin I. as quoted in P. Bate, *Strategies for Cultural Change*. London: Butterworth-Heinemann, 1994.
- Brown, J., and Wajsburn, C. *Learning Into the Future: Changing the Way People Change Organizations*. London: Nicholas Brealey, 1997.
- Burghall, D. W., and Lyons, L. S. *Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work*. London: Pitman Publishing, 1995.
- Bowen, D. E., and Lawler, E. E. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When." *Sloan Management Review*, Spring, 1992, pp. 31-39.
- Braver, O. "Human Rights and Human Duties: Development and Co-operation." 1999, 3, p. 3.
- Brennan, L. A. as quoted in R. Wud. ed., *How to Manage*. London: Butterworth-Heinemann, 1994, p. 11.
- Bull, G. *Tomorrow's Company*. London: Royal Society of Arts, 1995.
- Conger, J. A. *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989, pp. 171-172.
- Dahl, R. A. "The Concept of Power." *Behavioral Science*, 1957, 2, pp. 201-205.
- Davies, H. "Take a Pay Cut, Bank Chief Tells the Fat Cats." Reported by P. McGowan, in the *Economist Standard*, September 15, 1995.
- DrShana, J. "Servant-Leadership and Philanthropy." *Servant Leader*.
- Ford, R. C., and Fowler, M. D. "Empowerment: A Matter of Degree." *Academy of Management Executive*, Spring 1993, 9(3), p. 27.
- Garrett, R. *Learning to Lead: Developing Your Organization and Yourself*. Fontana, 1990.
- Hatch, C. B. *Understanding Organizations* (3rd ed.). New York: Penguin, 1985, p. 118.
- Hardy, C. *Power and Politics in Organizations*. Hanover, NH: Dartmouth College Press, 1995, pp. xxi-xxi.
- Heider, J. *The Top of Leadership: Leadership Strategies for a New Age*. New York: Bantam Books, April 1994, p. 161.
- Kalinsky, A. "Why Clinton, But Not Major, May Cling to Power." *Sunday Times*, April 7, 1994.
- Kets de Vries, M. F. R. *Leaders, Fools and Impostors*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 224.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. *The knowledge-creating company*. Oxford, England: Oxford University Press, 1995.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. Jr. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
- Pfender, J. "A Balanced Vision For Tomorrow." *Financial Times*, June 7, 1995.
- Seige, F. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Sonnenfeld, J. A. *The CEO as Leader: Concepts of Leadership*. Hanover, NH: Dartmouth University Press, 1995, pp. xi-xxi.
- Stewart, T. A. "A User's Guide to Power." *Fortune*, 6, November, 1989.
- Stewart, T. A. as quoted by D. Chatterback in *The Power of Empowerment*. London: Kogan Page, 1994, pp. 18-19.
- Tam, H. "Recognise Your Responsibilities." *Professional Manager*, March 1995, p. 16.
- Townsend, K. *Manhood in Harvard: William James and Others*. New York: W.W. Norton, 1997.
- van Maarik, J. (1994). *Discovering the Leader in You*. New York: McGraw Hill, 1994.
- Zuboff, S. *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books, 1988, p. 395.

Chapter Fifteen

- Argyris, C., Putnam, R., and Smith, D. M. *Action Science*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Argyris, C., and Schon, D. A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Evered, R. D., and Seaman, J. C. "Coaching and the Art of Management." *Organizational Dynamics*, 1989, 18(2), pp. 16-32.
- Schwartz, R. M. *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Shepard, H. A. "Rules of Thumb for Change Agents." *OD Practitioner*, 1985, 17(4).
- Weisbord, M. R. *Productive Workplace: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Witherspoon, J. R. "Four Essential Ways to Coach Executives." *The Coaching and Mentoring Conference Proceedings*. Lexington, Mass.: Linkage, Inc., 1998, p. 173 ff.
- Witherspoon, R., and White, R. P. *Four Essential Ways That Coaching Can Help Executives*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership, 1997.

Chapter Eighteen

- Beuf, E. H., and Harrison, R. F. "The Newly Appointed Leader Dilemma: A Significant Change in Today's Organizational Culture." *The Manchester Review*, Spring 1996, p. 3.
- "GE Brings Good Managers to Life." *Fast Company*, Oct. 1998, p. 72.
- Goleman, D. "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1998, pp. 94-99.
- Manchester Consulting, Survey of 826 respondents, 1997.

Chapter Nineteen

- Deming, W. E. *Out of Crisis*. Boston: Massachusetts Institute of Technology, 1986.
- McCall, M. W. Jr., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. "The Lessons of Experience: How successful Executives Develop on the Job." New York: The Free Press, 1992.

Chapter Twenty-Four

- Czikszentmihalyi, M. *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.

Chapter Twenty-Seven

- Folkman, J. "Turning Feedback Into Change." 31 Principles for Managing Personal Development Through Feedback. Provo, Utah: Innovations Group, Inc., 1996.

Chapter Twenty-Eight

Covey, S. R., Merrill, A. R., and Merrill, R. R. *First Thing, First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. New York: Fireside, 1996.

Goldsmith, M. 'Ask, Learn, Follow up, and Grow.' *The Leader of the Future*. San Francisco: Drucker Foundation and Jossey-Bass, 1996.

Chapter Thirty-Two

Jackson, P. and Delehanty, H. *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior*. New York: Hyperion, 1995.

Thomas, R. R., Jr. *Redefining Diversity*. New York: AMACOM, 1996.

Chapter Thirty-Three

Adler, N. J. 'Competitive Frontiers: Women Managing Across Borders.' In Adler, N. J. and Izrael, D. N., *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Malden, Mass.: Blackwell, 1994.

Chapter Thirty-Four

Thurrow, L. C. *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations*. New York: HarperCollins, 1999.

المترجم في سطور

أ. سيف بن عبدالعزيز السيف

من مواليد بريدة عام ١٩٥٩م

المؤهلات العلمية:

- ماجستير في الإدارة العامة من جامعة مين بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠م

العمل الحالي:

عضو هيئة تدريس بمعهد الإدارة العامة بالرياض

الأنشطة العلمية والعملية:

- تأليف كتاب بعنوان التفاوض فن تحقيق الممكن، نشر عام ١٩٩٦م
- تأليف كتاب بعنوان: العولة وثقافة الاستهلاك في المجتمع،
- ترجمة كتب من اللغة الإنجليزية إلى العربية بعنوان المرشد لكامل إدارة المشروعات الحديثة، نشر عام ١٩٩٦م.
- ترجمة كتاب بعنوان تدريب المديرين عام ٢٠٠٤م
- كتابة ونشر مقالات أكاديمية وفكرية وصحفية تعالج بعض جوانب الواقع الاجتماعي والثقافي والإداري في العالم العربي.
- تنفيذ صفات تدريجية في موضوع التفاوض باللغة الإنجليزية
- عضو مشارك ومنسق متصوع سابق للجنة الثقافية بكلية العلوم الاداريه في جامعه الملك سعود ورئيس تحرير مجلة حوار الأسبوعية منذ عام ١٩٨٢ - ١٩٩٢م
- إلقاء محاضرة باللغة الإنجليزية في جامعة مين الأمريكية عن سياسة الطاقة عام ١٩٨٨م

مراجع الترجمة في سطور

د. مازن بن فارس رشيد

من مواليد جدة عام ١٩٦٠م.

المؤهل العلمي:

- الدكتوراه تخصص الإدارة العامة من جامعة المسيسيبي بالولايات المتحدة الأمريكية.

العمل الحالي:

- مدير مركز بحوث كلية العلوم الإدارية.

الأنشطة العلمية:

- كتاب إدارة الموارد البشرية.
- الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي.
- الذكاء التحويلي والقيادة التحويلية.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة، ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.



تم التصميم والإخراج الفني والطباعة على
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٧هـ

هذا الكتاب:

يحتوى على أفضل مجموعة من المقالات أعدتها نخبة من الخبراء البارزين فى مجال تدريب المديرين التنفيذيين لدعم ورفع شأن عملية التدريب. ويشرح بإسهاب كيفية نمو مهارات التدريب فى الأفراد والمؤسسات لتحسين مستوى الأداء. ويعرض طرقاً متعددة لمعالجة مشكلات التدريب وتحدياته المختلفة التى يواجهها القادة فى مجال الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك. يهدف الكتاب إلى تهيئة جيل جديد يتمتع بخبرات ومهارات أكثر تطوراً من خبراته الحالية من خلال تجاربه المكتسبة من ممارسة التدريب. كما يزود ذلك الجيل بمهارات تساعد على التغلب على المشكلات التى يمكن أن تواجهه فى أماكن العمل: ليصبحوا مديرين أكفاء فى المستقبل. كما يشرح أهمية التدريب ودوره فى تحسين الأداء ورفع كفاءة المتدرب.

كما أن هذا الكتاب يمكن أن يستفيد منه المدربون. والمتدربون. والإداريون. ومصممو برامج التدريب. وكل من يرغب فى استخدام أساليب التدريب لتطوير قدراته وكفاءته فى مجال العمل والإنتاج.